



Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus

# **FEC-koulutuksen volyymin lisääminen uusien toteutusmallien avulla**

# **FEC-KOULUTUKSEN VOLYYMIN LISÄÄMINEN UUSIEN TOTEUTUSMALLIEN AVULLA**

Uudenmaan ELY-keskus  
Elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri –vastuualue  
Osaamisen kehittämisryhmä  
Helsinki 2011

## Tiivistelmä

Työvoimakoulutuksen painopistettä on pyritty siirtämään kysyntä- ja työelämälähtöisemmäksi. Strategia perustuu koulutuksen vaikuttavuuteen: parhaat tulokset erityisesti työllistymisen näkökulmasta on saavutettu, kun teoreettinen opiskelu ja sen käytännön soveltaminen työtehtävässä ovat nivoutuneet yhteen.

KEKO-koulutus ja FEC-koulutus ovat sisällöltään identtisiä: samaa koulutusmuotoa on toteutettu kahden nimikkeen alla. Tässä selvitysraportissa puhutaan FEC-koulutuksesta, jolla tarkoitetaan sekä KEKO-koulutusta että FEC-koulutusta.

FEC –koulutus on työelämäläheistä, rekrytoivaa työvoimakoulutusta. Koulutus muodostuu työssäoppimispaikassa tapahtuvasta oppimisesta sekä sitä tukevasta teoriapainotteisesta lähi- ja etäopetuksesta. FEC-koulutuksen vaikuttavuus on hyvä: noin 70 % koulutukseen osallistuneista työllistyy. FEC-koulutus on suhteellisen edullista. Uudellamaalla TE-hallinnon maksuosuus per koulutettava on viime vuosina ollut keskimäärin 2 600 euroa (+alv).

Selvityksen tavoitteena on ollut löytää FEC –koulutusmuodolle uusia toteutusmalleja, joilla FEC’in kokonaisvolyymin voidaan nostaa merkittävästi. Mallinnustyön metatavoitteena on ollut, että nykyisellä – ryhmäkohtaisiin tilauksiin perustuvalla – toteutusmallilla saavutettu kustannustehokkuus ei ainoastaan säily vaan parane. Mallinnustyössä on myös etsitty ideoita FEC -koulutuksen laadulliseen kehittämiseen.

Selvitystyön tuloksena on syntynyt kaksi ehdotusta uusiksi toteutusmalleiksi: runkosopimukseen perustuva toteutusmalli ja toteutus yksittäisinä pareina. Malleilla pystytään ratkaisemaan merkittävässä määrin ne volyymilliset ja laadulliset rajoitteet, joita nykyisin käytössä olevaan ryhmäkohtaiseen toteutusmalliin liittyy. Tällä hetkellä merkittävä osa kysynnästä jää tyydyttämättä, lähiopetuksen henkilökohtaistaminen on hankalaa, FEC-koulutusten liittäminen ammattitutkintoihin on vaikeaa ja parinmuodostuksen olosuhteissa on toteutusta rajoittavia tekijöitä. Uusien toteutusmallien rinnalla on perusteltua jatkaa myös nykymuotoista ryhmäkohtaista toteutusmallia, jossa koulutusteema ja toteutusajankohta ovat tarkkaan määritettyjä tarjous-/tilausvaiheessa.

### Asiasanat:

työelämäläheinen koulutus, rekrytointikoulutus, FEC-koulutus, KEKO-koulutus, LX Com Oy, Uudenmaan ELY-keskus

## **Alkusanat**

Esillä oleva selvitys ”FEC-koulutuksen volyymin lisääminen uusien toteutusmallien avulla” on tehty Uudenmaan ELY-keskuksen toimeksiannosta. Selvitystyön on suorittanut LX Com Oy.

Selvitysmiehinä ovat toimineet KTL Tapio Eräheimo ja YTK Harri Hoivala. Raportin käsikirjoituksen on laatinut Tapio Eräheimo.

Selvitystyötä varten asetettuun ohjausryhmään ovat kuuluneet ryhmäpäälikkö Olli Petramo ja koulutussuunnittelija Aku Seppälä Uudenmaan ELY-keskuksesta. Työn kuluessa on järjestetty kolme workshop’ia, joihin osallistuneet henkilöt ovat liitteessä 2.

LX Com Oy esittää ohjausryhmälle ja workshop’eihin osallistuneille henkilöille parhaat kiitokset heidän panostuksestaan työn onnistumiseksi. Edelleen kiitämme työ- ja elinkeinoministeriön neuvotteleva virkamies Eric Hällströmiä hänen avustaan selvitystehtävän kysymyksenasettelun tarkentamisessa sekä taustainformaation hankinnassa selvitystyön kuluessa.

Helsingissä 20.päivänä tammikuuta 2011

LX Com Oy

Tapio Eräheimo

# SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Tausta	6
1.2 Selvityksen tavoite	7
1.3 Näkökulmavalinnat	8
1.3.1 Rakenteet, toteutustapa, tuotesisältö	8
1.3.2 Työnjako ja yhteistyö	9
1.4 Selvityksen työmenetelmät	9
1.5 KEKO-koulutus ja FEC-koulutus: käsitteellinen sisältö	10
1.6 Raportin rakenne	11
<b>2 FEC-KOULUTUKSEN NYKYTILÄ JA KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>13</b>
2.1 FEC-koulutuksen nykyiset toteutustavat	13
2.2 FEC-koulutuksen volyymi ja suorituskyky	20
2.2.1 Toteutunut volyymi	20
2.2.2 Saavutetut tulokset	20
2.2.3 Suorituskyky: tulos/panos	22
2.2.4 FEC-koulutuksen kehittämistarpeet OPALin vapaamuotoisen palautteen perusteella	26
2.3 Ryhmäkohtaiseen toteutusmalliin liittyvät volyymilliset ja laadulliset rajoitteet	27
2.3.1 Merkittävä osa kysynnästä jää tyydyttämättä	27
2.3.2 Lähiopetuksen henkilökohtaistaminen on hankalaa	28
2.3.3 FEC-koulutuksen liittäminen ammattitutkintoihin vaikeaa	28
2.3.4 Olosuhteissa parien muodostamista vaikeuttavia tekijöitä	29
2.4 FEC-koulutuksen toteutusmallien kehittämissuunnat	30
<b>3 RUNKOSOPIMUKSIIN PERUSTUVA TOTEUTUSMALLI</b>	<b>31</b>
3.1 Toteutusmallin elementit	31
3.2 Toteutus käytännössä ja toteutusmallin perustelut	33
<b>4 TOTEUTUS YKSITTÄISINÄ PAREINA</b>	<b>43</b>
4.1 Mallin käyttötilanteet ja erityispiirteet	43
4.2 Toteutusmallin kuvaus	44
4.3 Tarkastelunäkökulma: palvelutuotannon organisointi	45
4.4 Vaihtoehtojen "järjestää itse" ja "ostaa palveluna" vertailu	46
4.5 Palvelutuotannon organisointivaihtoehtojen vertailu: yhteenveto	54
4.6 "Järjestää itse" -vaihtoehdon toteutusympäristö, resurssitarpeet ja jatkovalmistelu	56

<b>5 YHTEENVETO JA SUOSITUKSET ETENEMISESTÄ</b>	<b>58</b>
5.1 Yhteenveto	58
5.2 Suositus etenemisestä	62
<b>LIITTEET</b>	<b>64</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tausta

Työvoimakoulutuksen painopistettä on pyritty siirtämään kysyntä- ja työelämälähtöisemmäksi. Strategia perustuu koulutuksen vaikuttavuuteen: parhaat tulokset erityisesti työllistymisen näkökulmasta on saavutettu, kun teoreettinen opiskelu ja sen käytännön soveltaminen työtehtävässä ovat nivoutuneet yhteen.

Ideaalitilanteessa työelämälähtöinen koulutus on räätälöity kaikilta osin vastaamaan sekä koulutettavan henkilön että työnantajan tarpeita. Koulutuksen sisältösuunnittelu tapahtuu yksilöllisesti ottaen huomioon koulutettavan osaaminen ja sen kehittämistarpeet sekä työnantajan liiketoiminnan kehityssuunnat ja sen asettamat vaatimukset henkilöstön osaamiselle. Työnantaja osallistuu aktiivisesti koulutussuunnitteluun sekä koulutuksen toteutukseen mm. antamansa työnohjauksen kautta. Jos koulutus ei tapahdu opiskelijan nykyisen työnantajan palveluksessa, muodostetaan koulutettava/yritys –pari ennen koulutuksen alkua.

Työ- ja elinkeinohallinnolla on useita koulutusmalleja, joissa teoreettinen opiskelu ja sen välitön soveltaminen työtehtävässä sulautuvat yhteen. *RekryKoulutus* on tarkoitettu tilanteisiin, jossa työnantaja ei löydä ammattitaitoisia työntekijöitä ja ongelman ratkaiseminen vaatii työtehtävästä lähtevää räätälöityä täydennyskoulutusta. *TäsmäKoulutus* on vaihtoehto nykyisen henkilöstön koulutukseen silloin, kun yrityksessä tapahtuu muutoksia, jotka edellyttävät yrittäjän tai työntekijöiden osaamisen perusteellisempaa kertaluonteista päivittämistä. *MuutosKoulutus* kohdentuu tilanteisiin, joissa työt loppuvat ja yritys joutuu tuotannollisista tai taloudellisista syistä irtisanomaan henkilöstöä tai henkilöstöä lomautetaan ja paluu aiempaan työhön on epävarmaa. Nämä *yhteishankintakoulutus* –nimikkeen alla toteutettavat mallit soveltuvat parhaiten tilanteisiin, joissa työnantajatahoja on yksi tai muutama. Työnantajien osuus koulutuksen kustannuksista vaihtelee 20 – 40 %:n välillä.

*RekryKoulutuksen* rinnalla työ- ja elinkeinohallinnolla on toinenkin työelämälähtöinen koulutusmuoto uuden henkilöstön löytämiseksi ja kehittämiseksi. Tämä *KEKO/FEC* –muotoinen koulutus (ks. tarkemmin s.10) on tarkoitettu tilanteisiin, joissa työnantajalla ei ole vielä valmiutta palkata henkilöä tiettyyn työtehtävään. Kysymys on tehtävästä, joka kypsyä työpaikaksi, jos siihen löydetään sopiva henkilö ”vauhdittamaan” yrityksen kehittymistä muutaman kuukauden tiiviisti ohjatun koulutus- ja sisäänajojakson puitteissa.

Tällaisia tehtäviä on runsaasti mm. erilaisissa kehittämishankkeissa, kuten uusien tuotteiden tai liiketoiminta-alueiden synnyttämisessä. Onnistunut *KEKO/FEC* –koulutus aikaistaa ja varmentaa uuden työpaikan syntymistä samalla kun se kehittää siihen sijoittuvan henkilön osaamista. *KEKO/FEC* –koulutusta on toteutettu pääsääntöisesti siten, että yksittäisen koulutusryhmän puitteissa palvellaan samanaikaisesti isoa joukkoa työnantajatahoja.

Työelämälähtöisen koulutuksen volyymissa ei ole päästy sille asetettuihin tavoitteisiin. Opiskelijatyöpäivillä mitattuna sen osuus kaikesta työvoimakoulutuksesta on alle 10 %. Osuuden nostamistavoitetta puoltavat hyvät kokemukset opiskelijoiden osaamisen kehittymisestä sekä välittömään rekrytointiin tähtäävissä koulutuksissa saavutetut erittäin hyvät työllistymistulokset.

Työ- ja elinkeinohallinnon arvion mukaan *KEKO/FEC* –koulutuksen volyymissa on merkittävää nostovaraa. Sen käytännön toteutusmuotoihin liittyy tällä hetkellä kuitenkin rajoitteita, jotka mm. rajaavat maantieteellisen soveltamisalueen tosiasiassa vain suurimpiin asutuskeskuksiin. Mallin kiistaton etu on sen todettu kustannustehokkuus: edullisimmillaan ohjelmia on toteutettu pelkillä yritysten rahoitusosuuksilla - valtio on maksanut ainoastaan opiskelijoiden koulutustuet. Toisaalta *KEKO/FEC* -mallissa on kehittämistarpeita, jotka liittyvät erityisesti teoriaopiskelun suunnitteluprosessiin ja henkilökohtaistamiseen sekä opiskelijan ohjaukseen työssäoppimisvaiheessa.

Tämän selvitystyön tavoitteena on luoda *KEKO/FEC* –koulutuksille uusia toteutusmalleja, joilla koulutusten kokonaisvolyymin voitaisiin nostaa merkittävästi. Ajatus volyymin nostamisesta on tullut työ- ja elinkeinoministeriöstä. Edelleen esimerkiksi Uudenmaan ELY-keskuksen muutosturvayksikön kanta on, että *FEC*-koulutusta tulisi järjestää nykyistä enemmän.

Uusien toteutusmallien suunnitteluperustana ovat nykymuotoisista *KEKO/FEC* –koulutuksista kertyneet kokemukset. Luotaessa uusia malleja volyymin nostamiseksi on luonnollista etsiä samalla myös ideoita *KEKO/FEC* –koulutusten laadulliseksi kehittämiseksi. Mallinnustyön lähtökohtana on edelleen, että syntyviä ideoita voidaan soveltaa myös laajemmin – ennen muuta *RekryKoulutuksissa* ja osin myös *MuutosKoulutuksissa*.

## 1.2 Selvityksen tavoite

Selvityksen **tavoitteena on löytää *KEKO/FEC*-koulutusmallille uusia toteutusmalleja, joilla *KEKO/FEC*-koulutuksen kokonaisvolyymin voidaan nostaa merkittävästi nykyisestä.** Volyymin nostamisella tarkoitetaan koulutettavien henkilöiden ja yritysten muodostamien parien lisäämistä. Uudet toimintamallit täydentävät nykyisiä käytäntöjä.

Mallinnustyön metatavoitteena on, että nykyisellä *KEKO/FEC*-mallilla saavutettu kustannustehokkuus ei ainoastaan säily vaan parane. Edelleen osana mallinnustyötä etsitään ideoita *KEKO/FEC*-koulutuksen laadulliseen kehittämiseen.



### 1.3 Näkökulmavalinnat

Selvitystyön tilaus-/tarjousvaiheessa tehtiin seuraavia näkökulmavalintoja.

#### 1.3.1 Rakenteet, toteutustapa ja tuotesisältö

KEKO/FEC-koulutusten volyymin nostoon voidaan pyrkiä useamman reitin kautta: vaikuttamalla KEKO/FEC-mallin

- rakenteisiin (hallinnolliset säännökset ja niiden soveltamiskäytännöt)
- koulutusten toteutustapaan
- itse tuotteeseen (asiakaslupaus, tuotesisältö, brändi)

Nämä kolme asiakokonaisuutta ovat keskinäisessä yhteydessä. Kun volyymin noston keinoksi on määritetty toimintamallien uudistaminen, ei selvitystyötä kannata tehdä tuotteesta käsin. Toisaalta rakenteita ei kannata pohtia itsenäisesti, vaan toteutustapojen kautta; rakenteita koskevat kehittämistarpeet nousevat toteutuksen mahdollisista rajoitteista. **Tässä selvitystyössä on keskitytty KEKO/FEC-koulutuksen toteutustapoihin. Samalla on syntynyt myös rakenteiden kehittämiseen liittyviä ideoita, jotka on raportoitu.**

Uusia toteutustapoja ideoidaan nojautuen jäsenyykseen, että KEKO/FEC -koulutus muodostuu seuraavista työvaiheista:

- koulutusteeman määrittäminen ja koulutuksen hankintaprosessi
- koulutuksen sisältösuunnittelu
- opiskelijahankinta
- työssäoppimispaikkojen hankinta (myöhemmin yrityshankinta)
- parien muodostaminen (opiskelija + yritys)
- teoriaopetus (lähiopetus + verkko-opetus + muu etäopetus)
- työssäoppiminen (ml. sitä tukevat tutorointi ja mentorointi)
- seuranta, raportointi, tarkastustoiminta

Työvaiheet tapahtuvat ajallisesti osin päällekkäin, osin peräkkäin.

### 1.3.2 Työnjako ja yhteistyö

Ideointityön keskiössä ovat **osapuolten keskinäinen työnjako** ja **osapuolten välinen yhteistyö**. Osapuolia on neljä:

- koulutettava
- kouluttaja partnereineen ja alihankkijoineen (myöhemmin kouluttaja)
- koulutusaikaisen työharjoittelupaikan tarjoaja (myöhemmin yritys)
- työ- ja elinkeinohallinto, joka tässä yhteydessä käsittää
  - ELY-keskukset
  - TE-toimistot

Nykyisessä mallissa kouluttajan rooli on tavattoman suuri. Kun lisävolyymia tavoitellaan, nousee keskeiseksi tekijäksi TE-hallinnon ja kouluttajan välinen työnjako ja yhteistyön kehittäminen.

Keskeinen kehittämisalue on myös kouluttajien välinen yhteistyö: sen kautta saavutettavissa olevat mittakaava- ja tehokkuusedut.

Lisäksi ideointityössä huomioidaan synergiamahdollisuudet työ- ja elinkeinohallinnon muun toiminnan kanssa.

### 1.4 Selvityksen työmetodit

Selvitystyön metodinen ydin on ollut kirjoituspöytätyönä tapahtuva tutkimuksellinen analyysi, jossa on tarkasteltu nykymuotoisen KEKO/FEC-koulutuksen heikkouksia ja vahvuuksia. Siinä luotuja uusia hypoteettisia toimintamalleja on testattu workshop'eissa, joihin osallistui edustajia seuraavista tahoista:

1.workshop (26.8.2010)	kouluttajat Uudenmaan ELY-keskus
2.workshop (1.10.2010)	Helsingin TE-toimisto Espoon TE-toimisto Uudenmaan ELY-keskus
3. workshop (19.10.2010)	Työ- ja elinkeinoministeriö Uudenmaan ELY-keskus

Workshop'ien välillä ja jälkeen malleja iteroitiin, jota työtä tukivat kahdenkeskiset keskustelut kouluttajien ja hallinnon edustajien kanssa.

Työprosessiin sisältyi myös alustavien tulosten esittäminen TEMin työvoimakoulutusasioiden työkokouksessa 2.11.2010, jossa oli edustettuina ELY-keskuksia ja TE-toimistoja eri puolilta maata, sekä saadun palautteen huomioiminen loppuraportin laadinnassa.

### 1.5 KEKO-koulutus ja FEC-koulutus: käsitesisältö

KEKO/FEC –koulutusta on toteutettu vuodesta 1993. Kysymys on työnantajien kanssa yhteistyössä toteuttavasta rekrytointiin tähtäävästä koulutuksesta, jonka pääelementit ovat työssäoppimisjakso ja työssäoppimista tukeva teoreettinen opiskelu. Tuotteen sisältöä ja toteutusta kuvataan tarkemmin luvussa 2.

Alkuvaiheessa koulutusmuotoa kutsuttiin nimellä KEJO, joka oli lyhenne ilmaisusta 'kehitysjoukot'. Johtoajatuksena 1990-luvun syvä laman ja nopeasti kasvaneen työttömyyden keskellä oli, että erityisesti isoista yrityksistä jäi työttömäksi sankka joukko ihmisiä, joiden osaamisella oli käyttö pk-yrityskentässä, jolla ei ollut juurikaan varaa palkata tuossa suhdannetilanteessa uusia osaajia töihin. KEJO-koulutukseen halukkaat työttömäksi jääneet henkilöt saivat ammatillista täydennyskoulutusta lähiopetuksen muodossa ja heidät pyrittiin sijoittamaan pk-yrityksiin toteuttamaan määrämuotoisia kehittämisprojekteja.

Johtoajatusta rukattiin nopeasti. Ideaa, tavoitteita ja sovelluskohteita monipuolistettiin kun todettiin, että työtehtävät ovat harvoin puhtaita kehittämistehtäviä ja puhtaat kehittämistehtävät – vallankaan jos tehtävänto on projekti – eivät ole koulutuksen jälkeisen työllistymisen kannalta otollinen lähtökohta.

Vuonna 1995 koulutusmuodon nimeksi tuli KEKO, jolla viitattiin sanoihin *kehittäminen* ja *koulutus*: koulutusmuodon perusidean täsmentyi, joka idea sillä on edelleen vuonna 2011. Potentiaalisia työpaikkoja on jatkuvasti valtava määrä, jotka eivät realisoitu markkinaehtoisesti johtuen korkeasta työllistämiskynnyksestä. Jos koulutusohjelman kautta saadaan apua sopivan henkilön löytämiseen, annetaan hänelle täydennyskoulutusta sekä taloudellisesti tuettua aikaa ottaa uusi tehtävä ja usein myös uusi toimiala haltuun sekä mahdollisuus antaa näyttöjä osaamisestaan, realisoituu työpaikka suurella todennäköisyydellä. Koulutettavan osaaminen vahvistuu samalla kun hän kehittää ja hyödyttää yritystä koulutusjakson aikana, jolta pohjalta solmitaan jatkoksi työsopimus.

Vuosituhanneen vaihteessa Uudenmaan TE-keskus teki perustoimintaa täydentävän projektin KEKO-koulutusten kehittämiseksi. Projektin puitteissa toteutetuissa koulutuksissa mm. testattiin erilaisia yhteistyömalleja kouluttajien kesken sekä määritettiin KEKO-koulutuksen laatuksiteerejä ja toimintamalleja. Samalla KEKOn visuaalinen ilme uudistettiin ja Uudenmaan TE-Keskus rekisteröi koulutusmuodolle uuden tuotemerkin: FEC – Further Educated with Companies<sup>1</sup>. Kehitystyö jatkui kouluttajien keskenään organisoimassa klubissa, jossa vaihdettiin kokemuksia ja levitettiin hyviä käytäntöjä; klubi toimi sittemmin tiiviisti useita vuosia.

---

<sup>1</sup> Rekisteröinti on vast'ikään uusittu ja se on voimassa vuoteen 2020 saakka.

Vuoden 1999 jälkeen perussisällöltään samaa tuotetta on myyty sekä KEKO-koulutuksena että FEC-koulutuksena. FEC-nimikettä on käytetty säännönmukaisesti Uudellamaalla ja satunnaisesti ainakin Etelä-Pohjanmaalla. Muilla maantieteellisillä alueilla on käytetty ja käytetään KEKO-nimeä.

**Tässä raportissa puhutaan jatkossa FEC-koulutuksesta** ja sillä tarkoitetaan koulutusmuotoa, jota käytännössä toteutetaan sekä nimikkeellä KEKO-koulutus että nimikkeellä FEC-koulutus.

## 1.6 Raportin rakenne

Luvussa 2 kuvataan FEC-koulutus sen nykyisten – *ryhmäkohtaisiin* tilauksiin nojaavien – toteutustapojen kautta. Tästä siirrytään tarkastelemaan FEC-koulutusten nykyistä toteutusvolyymin ja suorituskkyä. Suorituskkyä arvioidaan käyttämällä aineistona 47:n Uudellamaalla toteutuneen koulutuksen tietoja. Aineisto kattaa vuosina 2008-2009 sekä osin myös vuosina 2007 ja 2010 toteutuneet koulutukset. Tämän jälkeen pohditaan rajoitteita joita syntyy, jos FEC-koulutuksia tehdään yksinomaan ryhmäkohtaisina toteutuksina. Luvun lopussa määritetään FEC-koulutuksen toteutusmallin kehittämissuunnat.

Käsillä olevan selvitystyön tuloksena on luotu kaksi kokonaisvaltaista mallia täydentämään nykymuotoisesti toteutettavia FEC-koulutuksia. Nämä mallit kuvataan luvussa 3 ja luvussa 4.

Luvussa 3 kuvataan *runkosopimuksiin perustuva toteutusmalli*. Mallin elementtien kuvaamisen jälkeen läpikäydään sen toteutus käytännössä, jossa yhteydessä esitetään perustelut mallin käytölle. Perusteluissa jäsennetään asiat, joihin pohjautuu mallin kyky lisätä FEC-koulutuksen kokonaisvolyymin. Samalla arvioidaan mallin potentiaalia koulutuksen laadun ja kustannustehokkuuden näkökulmista; vertailukohtana arvioinnissa on nykyinen *ryhmäkohtainen toteutusmalli*.

Luvussa 4 kuvataan *toteutus yksittäisinä pareina* –malli sekä pohditaan sen käyttötilanteita ja erityispiirteitä.

Suhteessa *ryhmäkohtaiseen toteutusmalliin* ovat volyymin nostoon, laatuun ja kustannuksiin liittyvät vaikutusmekanismit perusolemuksiltaan samat sekä *runkosopimuksiin perustuvassa toteutusmallissa* (luku 3) että *yksittäisten parien kautta toteutettavassa mallissa* (luku 4). Tämän johdosta näitä luvussa 3 kuvattavia mekanismeja ei enää kuvata uudelleen luvussa 4.

*Toteutus yksittäisinä pareina* on malleista se, joka olisi helpoin integroida osaksi TE-hallinnon omaa palvelutuotantoa. Tämän vuoksi alaluvuissa 4.4 – 4.5 keskitytään toteutuksen organisointiin vertailemalla vaihtoehtoja ”järjestää itse” tai ”ostaa palveluna”. ”Järjestää itse”-vaihtoehto on määritetty siten, että TE-hallinto järjestäisi itse kaikki muut koulutusprosessin vaiheet paitsi lähiopetuksen (ml. siihen liittyvä etäopetus), joka toteu-

tettäisiin ostopalveluna. ”Ostaa palvelu” –vaihtoehto tarkoittaa, että koulutus ostettaisiin kokonaistoimituksena ulkopuoliselta palvelutuottajalta kuten nykyisin käytössä olevassa ryhmäkohtaisessa toteutusmallissa tehdään ja luvussa 3 kuvatussa runkosopimuksiin perustuvassa toteutusmallissa tehtäisiin.

Luku 5 on yhteenveto, joka sisältää myös suositukset etenemisestä asiassa.

Selvitystyön aikana on noussut esiin FEC-koulutusten kehittämistä koskevia ideoita, joita kannattaisi pohtia tarkemmin riippumatta siitä, minkälaisilla malleilla FEC-koulutuksia jatkossa toteutetaan; näillä ideoilla ei vastata käsillä olevalle selvitystyölle asetettuihin tavoitteisiin. Ideat kuvataan liitteessä 1.

## 2 FEC-KOULUTUKSEN NYKYTILA JA KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 FEC-koulutuksen nykyiset toteutustavat

FEC-koulutuksen perustavoite on koulutettavan työllistyminen koulutusaikaisen työssä-oppimispaikan tarjoavaan organisaatioon (myöhemmin yritys). Tavoitteeseen pääsemisen kannalta keskeisin tekijä on onnistuminen parien (koulutettava + yritys) muodostamisessa.

Parien muodostaminen pyritään tekemään mahdollisimman pitkälle tavanomaisten rekrytointiprosessien mukaisesti. Työssäoppimistehtävä – toimenkuva - määrittyy yrityksen tarpeiden ja tavoitteiden kautta. FEC-koulutukseen hakevien henkilöiden osaaminen ja osaamispotentiaali arvioidaan suhteessa eri yrityksissä tarjolla oleviin toimenkuviin. Pari muodostuu, kun sekä yritys että koulutukseen hakeva henkilö haluavat aloittaa keskinäisen yhteistyön.

Työllistymistä edesautetaan usealla tavalla. Koulutukseen liittyy teoriapainotteisia opintojaksoja, jotka toteutetaan lähiopetuksena. Koulutukseen voi liittyä myös etätehtäviä ja verkko-opiskelua. Työssäoppimistehtävässä suoriutumista tuetaan kouluttajan organisomalla tutoroinnilla sekä yrityksen antamalla työnohjauksella, mentoroinnilla.

FEC-koulutuksen kokonaiskesto on tyypillisesti 6-8 kuukautta. Keskipituus on vähentynyt 10 vuodessa noin yhdellä kuukaudella. Suunta on edelleen lyhenevä.

#### Koulutushankinta

Koulutushankinnat tapahtuvat julkisia hankintoja määräävän lainsäädännön mukaisesti tarjouskilpailujen perusteella. Tyypillisesti kilpailutetaan 15-20 opiskelijan ryhmä valmiiksi nimetystä koulutusteemasta siten, että koulutuksen toteutusaika on määritetty verraten tarkasti. Tilaukset sisältävät pääsääntöisesti option toisesta vastaavasta koulutusryhmästä.

Perusmallista on ollut jonkin verran muunnelmia vuosien varrella. Kun hankintakäytännöt olivat nykyistä väljempiä, oli reagointikyky markkinamuutoksiin nykyistä parempi. Esimerkiksi Uudellamaalla toteutettiin 1990-luvulla tiettyjä koulutusteemoja nonstop'maisesti

siten, että samasta teemasta käynnistyi useita koulutuksia peräkkäin kun koulutusryhmien muodostamisessa ei ollut vaikeuksia. Tällä saavutettiin liikkumavaraa koulutuksen volyymissa. Ajallista liikkumavaraa ryhmien muodostamiseen on haettu toisella nonstop-mallilla, jossa lähiopetus on kasattu moduuleista, joita on tuotettu useampi kierros peräkkäin. Esimerkiksi Varsinais-Suomessa ja Pirkanmaalla on testattu tätä mallia.

### Koulutusteemat

Työ- ja elinkeinohallinto määrittää kilpailutettavat koulutusteemat. Osa ideoista syntyy hallinnon sisällä, osa on kouluttajien ennen kilpailutusvaihetta hallinnolle tuottamia ideoita.

Koulutusteemat vaihtelevat hyvin geneeristä verraten spesiaaleihin. Äärilaidan esimerkkinä geneerisistä teemoista voi mainita vaikka ”Toimihenkilö ja asiantuntija”, jolloin teoriaopetuksen sisältö painottuu hyvin yleisiin liike- ja työelämän aiheisiin ja esimerkiksi tietotekniikan peruskäyttötaitojen vahvistamiseen. Muita esimerkkejä geneerisistä teemoista ovat vaikkapa ”Markkinointi” tai ”Projektinhallinta”. Spesiaaleista teemoista toteutetaan FEC-koulutuksia käytännössä vain Uudellamaalla ja niiden osuus FEC-koulutusten valtakunnallisesta kokonaisvolyyymista on pieni: kun koulutus ostetaan kapeasta teemasta kerralla isolle ryhmälle, vaatii se ison pohjan sekä opiskelijakandidaatteja että yrityksiä. Esimerkkejä toteutuneista spesiaaleista teemoista on ”Elintarviketuotannon tuotekehitysasiantuntija” ja ”Tietomallinnuksen asiantuntijaohjelma rakennusalan ammattilaisille”.

FEC-koulutusten teemat liittyvät toimisto- ja asiantuntijatehtäviin. FEC-koulutusmallista ei ole syntynyt muunnelmia, jotka vastaisivat rekrytointitarpeisiin sijoitettaessa henkilöitä esimerkiksi käsityötaitoja vaativiin tehtäviin tai suorittavaan teolliseen työhön. Asiaa selittävät useat tekijät, kuten se, että FEC-koulutukset on perinteisesti profiloitu ja niitä on tarjottu korkeamman asteen koulutuksen jo hankkineille ihmisille. Edelleen toimisto- ja asiantuntijatehtävää voidaan usein muokata hyvin joustavasti vastaamaan tekijän osaamisprofiilia: työllistyminen FEC-ohjelman kautta on usein tulos siitä, että koulutettava osoittaa pätevyytensä kaavailtuun tehtävään ja pystyy vaikuttamaan tehtäväkuvan muotoutumiseen itselleen sopivaan suuntaan. Korkean peruskoulutustason ihmisillä on keskimääräistä paremmat valmiudet tähän. FEC-koulutukset painottuvat työssäoppimisjaksolla tapahtuvaan oppimiseen, mikä vaatii hyvää itseohjautuvuutta, johon korkea peruskoulutustaso antaa valmiuksia. Lisäksi oppisopimuskoulutusjärjestelmä erityisesti ammattitutkintojärjestelmään yhdistettynä tarjoaa kehittyneitä malleja alempien koulutustasojen työelämäläheiseen opiskeluun.

## Opiskelijat ja opiskelijahankinta

Opiskelijoilla on pääsääntöisesti korkea peruskoulutus: vähintään vanhan tutkintojärjestelmän mukainen opistotason koulutus tai uuden tutkintojärjestelmän mukainen amk-tutkinto. Suuri osa opiskelijoista on akateemisesti koulutettuja. Useimmilla opiskelijoilla on merkittävässä määrin aiempaa työkokemusta.

Koulutuksesta kiinnostuneiden henkilöiden paikallistaminen ja kiinnostuksen herättäminen on kouluttajan vastuulla, jossa TE-toimistot vaihtelevin käytännöin avustavat. Kysymys on markkinoinnista, jonka menetelmät ja käytännöt ovat moninaisia. Markkinointitehtävään tuo erityistä vaikeusastetta tietosuojalainsäädäntö yhdistettynä usein hyvin niukkoihin resursseihin, joita TE-toimistot pystyvät tarjoamaan tukeakseen kouluttajia opiskelijahankinnassa. Tietosuojalainsäädäntö estää kouluttajan pääsyn TE-toimistojen työnhakijatietoihin, joten opiskelijakandidaattien kohderyhmän poimiminen voi tapahtua vain hallinnossa työskentelevän henkilön toimesta. Samanaikaisesti FEC-koulutusten asema on monessa TE-toimistossa vakiintumaton, mikä heijastuu hallintohenkilökunnan mahdollisuuksiin olla kouluttajan tukena opiskelijahankinnassa. Myös tulkinnot tietosuojalainsäädännöstä sekä käytännöt, missä asioissa ja miten TE-toimistot tukevat oppilashankinnassa, vaihtelevat toimisto- ja myös virkailijakohtaisesti.

Ennen opiskelijahakijoiden siirtämistä parien muodostamisvaiheeseen TE-toimisto ja/tai kouluttaja varmistavat, että hakija täyttää koulutuksen yleiset ja kullekin koulutukselle erikseen asetetut muut pääsyvaatimukset. Usein tässä vaiheessa tehdään myös jonkinasteista soveltuvuusharkintaa, ettei rasitettaisi työ- ja opiskeluhistorialtaan koulutuksen teemaan ja työssäoppimispaikkoihin huonosti sopivia hakijoita valintaprosessilla.

FEC-koulutukseen voidaan valita henkilö, joka on työttömänä tai työttömyysuhan alaisena, jolla on todettu koulutustarve, ja jolla on todettu olevan edellytykset koulutuksen suorittamiseen sekä tavoiteammattissa toimimiseen. Käytännössä noin 95 % koulutukseen valituista on työttömiä; loppujen kohdalla aiempi työsuhde on juuri päätymässä tai henkilöt toimivat koulutustasoaan ja ammattitaitoaan vastaamattomissa tehtävissä.

## Yrityspaikkojen (työssäoppimispaikkojen) etsintä

Yrityspaikkojen etsinnästä vastaa kouluttaja. Tyypillisesti 70-90 % koulutuksen aloittavista opiskelijoista sijoittuu yritykseen, jonka kouluttaja on etsinyt. Loput henkilöt sijoittuvat yrityksiin, jotka he ovat itse hankkineet. Kouluttajat tukevat hakijoita omaehtoisessa yrityshankinnassa. Kokemus on osoittanut, että koulutusryhmät, joita kouluttaja yrittää muodostaa tukeutumalla vain hakijoiden suorittamaan yrityspaikkahankintaan, eivät pääsääntöisesti muodostu.

Yrityspaikkojen hankinta on yksi markkinoinnin areena FEC-koulutuksen järjestämisessä. Markkinoinnin työtavat vaihtelevat suuresti riippuen perimmiltään kouluttajan strategias- ta ja muusta liiketoiminnasta. Toisessa ääripäässä lähtökohtana on sijoittaa FEC koulu-



tettavia yrityksiin, joihin on pitkäaikainen liikesuhde sekä asiakkaan liiketoiminnan ja tarpeiden hyvä tuntemus; toisessa ääripäässä FEC-koulutettavat sijoitetaan kouluttajalle tuntemattomaan kenttään työntömarkkinoinnin keinoilla. Eri malleja ei voi kategorisesti asettaa paremmuusjärjestykseen. Esimerkeistä ensimmäinen on laadun kannalta turvallisempi, jälkimmäistä tarvitaan haettaessa nopeasti volyyymeja.

Yrityspaikkoja tarvitaan karkeasti ottaen kolme kertaa koulutuspaikkojen määrä: jos koulutusryhmään tavoitellaan 17 opiskelijaa/yritys –paria, tarvitaan viitisenkymmentä vaihtoehtoista yrityspaikkaa. Näitä paikkoja etsitään oloissa, joissa opiskeluun kytkettyä subventoitua työpanosta samoille yrityksille tarjoavat FEC-kouluttajien lisäksi mm. työllistämistukeen oikeutetut henkilöt, oppisopimuskouluttajat, ammatillista opettajapätevyyttä suorittavat henkilöt ja työharjoittelupaikkoja tarvitsevat ammattikorkeakoulututkinnon suorittajat.

Työssäoppimisvaihe on osa opiskelua, mutta se on myös jakso, jolloin yritykset saavat koulutettavan työpanoksen. Yrityksiltä perittävä maksuosuus kannattaa – TE-hallinnon rahoitustarpeen näkökulmasta – pitää vähintään tasolla 1000,00 eur/kk (+ alv): kysynnän hintajousto on voimakkaasti alijoustava, kun mennään tuon alle. Pitkäkestoinen kokemuspohja asiassa kattaa ainakin Uusimaan, Varsinais-Suomen, Pirkanmaan, Satakunnan, Kaakkois-Suomen ja Hämeen.

Yrityksillä ei ole velvollisuutta työllistää opiskelijaa ohjelman päättyessä. Noin 70 % ohjelmaan osallistuvista kuitenkin työllistyy ohjelman kuluessa, ml. työllistymiset työssäoppimispaikkoihin ja niiden ulkopuolelle.

#### Koulutettava/yritys –parien muodostus

Työssäoppimispaikkoja tarjoavista tahoista tiedetään vuonna 2000 Uudenmaan KEKO-projektin sisäiseen käyttöön tehdystä selvityksestä seuraavaa; aineistona oli 4500 koulutettua, jotka oli sijoitettu yli 3000 työssäoppimispaikkaan; tulokset olivat tilastollisesti merkittäviä. Työllistämisteet suhteessa työllistämiskeskisarvoon olivat:

• valtiolliset erillislaitokset, kuten TEKES, VTT	+ 12 %-yksikköä
• yli 250 hlöä työllistävät yritykset	+ 8 %-yksikköä
• 50-249 hlön yritykset	+ 4 %-yksikköä
• 10-49 hlön yritykset	keskiarvossa
• 5-9 hlön yritykset	- 2 %-yksikköä
• 2-4 hlön yritykset	- 9 %-yksikköä
• 1 hlön yritykset	- 13 %-yksikköä
• yhdistykset, valtio ja kunnat	- 14 %-yksikköä

Yrityskoolla ja työllistämisteella oli selvä korrelaatio. Pienimmät yritykset (alle 5 hlöä), yhdistykset, valtio ja kunnat poikkesivat keskiarvosta merkittävästi alaspäin.

Kouluttajat arvioivat yleisesti, että työllistymisaste on heidän toimintansa tärkein laatu-mittari. Se toimii sisäisenä ohjaajana pyrittäessä lähtökohtaisesti välttämään huonon työllistämisen nusteen työssäoppimispaikkoja. Edelleen työ- ja elinkeinohallinto on kautta FEC-historian ja erityisesti viimeisen 10 vuoden aikana tuonut yhä korostetummin esiin, että opiskelijoita ei sijoitettaisi valtion ja kunnan tehtäviin; nykyisin näille tahoille sijoittuu FEC-koulutettavia vain poikkeustapauksessa. Myös yhdistyksiin ja aivan pienimpiin yrityksiin sijoittuu verrattain vähän koulutettavia.

Itse parien muodostamistyö on välitystoimintaa: autetaan kahta osapuolta löytämään toisensa. Nämä osapuolet tekevät päätöksen yhteistyön aloittamisesta: kun sekä yritys että koulutukseen hakeva ihminen haluavat, vahvistaa TE-toimisto parin syntyneen. Parien muodostamistyö tapahtuu normaalien rekrytointikäytäntöjen mukaisesti sisältäen mm. haastatteluja ja testejä, joita kouluttaja, yritys ja mahdolliset ulkopuoliset tahot toteuttavat.

Kouluttajan mahdollisuus auttaa osapuolia liittyy sen kykyyn ja haluun ymmärtää osapuolten tarpeita ja toiveita: yrityksen liiketoimintaa ja kehittymismahdollisuuksia sekä hakijan osaamistaustaa, ominaisuuksia ja työelämä tavoitteita. Parien muodostaminen on konsultatiivista työtä, jossa autetaan osapuolia silloinkin, kun paria ei synny. Edesautetaan sekä koulutukseen hakevan että yritysosapuolen ajatusten selkiytymistä.

Parien muodostustyö tapahtuu sen realiteetin sisällä, että viimeisen parin rajatuotto on paras, kun se tulee jakamaan kiinteitä kustannuksia. Samanaikaisesti kokeneet kouluttajat tietävät, että myynnillisillä keinoilla väkisin synnyttävä pari on kallis, siitä aiheutuvien purkautumis- ja laatu-kustannusten vuoksi.

Merkittävä parien keskimääräistä laatutasoa nostava lainsäädännöllinen muutos astui voimaan vuoden 2010 alussa, kun 500 päivän ansiosidonnaisaika ei enää katkea työvoimakoulutuksen aikana. Tämä entisestään lisää koulutukseen hakevien kontrollia siitä, että tarjolla olevat yrityspaikat tukisivat mahdollisimman hyvin koulutukselle asetettuja tavoitteita.

### Teoriaopetus

Teoriaopiskelulla tarkoitetaan tässä kaikkea muuta kuin työssäoppimispaikassa tapahtuvaa opiskelua työtehtävän suorittamisen yhteydessä. Teoriaopetuksen muotoja ovat lähiopetus, verkko-opetus ja muut etätehtävät.

FEC-koulutuksen teoriaopetus on lähiopetus painotteista; hyvin tyypillisesti lähiopetus on ainoa käytetty teoriaopetuksen muoto. Lähiopetuksen vahva rooli selittyy osittain kouluttajalle edullisen tuotantomallin kautta, mutta myös koulutettavien tarpeilla – vertaistuellalla ja verkottumisella, jota opiskelijat toisilleen antavat ja keskenään tekevät. Verkko- ja etäopetuksen tarjoamien mahdollisuuksien vähäistä hyödyntämistä voi selittää myös FEC-koulutusten suoritiedokumentointi. Mahdollisia toiminnan tarkastustilanteita

silmälläpitäen perinteisen lähiopetuksen dokumentointi tehtynä suoritteena on yksinkertaisempaa ja selkeämpää kuin muiden opetusmuotojen. Lähiopetuksen laajuus koulutusohjelmissa on tyypillisesti 20-30 päivää.

FEC-koulutuksissa lähiopetus on hyvin tyypillisesti koko koulutusryhmälle sama; se ei välittömästi huomioi yksittäisen opiskelijan tai yrityksen tarpeita. Kustannustehokkuuden lisäksi kysymys on myös tarjous-/tilausprosessin seurauksesta. TE-hallinto kilpailuttaa koulutusryhmiä ja tarjouspyyntöasiakirjat yksilöivät koulutusteemat jopa päiväkohtaisella tarkkuudella. Tarjouksiin vastataan, hinta on keskeinen päätöskriteeri ja jos tilaus saadaan, niin lähtökohtaisesti mennään tarjotulla tavalla riippumatta aikanaan muodostuvan ryhmän yksilöllisistä tarpeista. Edelleen ryhmäkohtaisissa toteutuksissa, joissa toteutus on määritetty alkavaksi kapeassa aikaraossa – usein tiettyinä päivinä koko ryhmän osalta, parinmuodostus pakkautuu ajallisesti lähellä koulutuksen aloituspäivää. Ei ole enää aikaa kuulla osallistujia, vaikka olisi valmiutta sisällön räätälöintiin.

Nykykäytännön mukaisesti tilattavissa ryhmäkohtaisissa koulutuksissa lähiopetuksen henkilökohtaistamiseen käytetään kahta peruskeinoa. Suurilla koulutusorganisaatioilla on muun toiminnan kautta jatkuvasti pyörivä laaja koulutustarjonta, jota voidaan hyödyntää FEC-parin yksilöllisiä tarpeita huomioivan lähiopetusohjelman rakentamiseen. Joissakin tapauksissa tämä vääristää kilpailua, jos muita ohjelmia on rahoitettu julkisesti toisia kanavia pitkin; joskus juuri tästä syystä isot koulutusorganisaatiot eivät käytä tätä räätälöintimahdollisuutta. Toinen peruskeino on ostaa markkinoilta räätälöityjä koulutuspaketteja, mikä herkästi nostaa lähiopetuksen kustannuksia voimakkaasti siitäkin huolimatta, että ostetaan ns. lisäpaikkoja ohjelmista, jotka joka tapauksessa toteutuvat.

### Työssäoppimisen tukeminen: tutorointi ja mentorointi

Työssäoppimisjakso on palautekyselyjen mukaan koulutettavien eniten arvostama asia FEC-koulutuksissa. Se on tilaisuus oppia itselle uutta tehtävää ja usein uutta toimialaa, näyttää oma osaaminen, päästä yritykseen sisään ja raivata itselle työpaikka. Työssäoppimisjakson onnistuminen määräytyy hyvin pitkälti sen mukaan, kuinka parien muodostus onnistuu. Työssäoppimisjakson onnistumista voidaan edesauttaa laadukkaalla tutoroinnilla ja mentoroinnilla. Tutoroinnin järjestää kouluttaja, mentoroinnista vastaa yritys.

Tutoroinnin perustehtävä on tukea koulutettavaa työssäoppimisjakson aikana. Tehtäväkenttä on laaja. Tutor mm. auttaa koulutettavaa työelämä tavoitteiden selkiyttämisessä ja polkujen tunnistamisessa tavoitteiden saavuttamiseksi; kannustaa vahvistamaan osaamista erilaisin keinoin ja kasvamaan elinikäiseksi oppijaksi; toimii keskustelukumppanina hahmotettaessa yrityksen kulttuuria, johtamistapoja ja ilmapiiriä; tukee tehtäväkuvan määrittämisessä ja muokkaamisessa sekä työroolin ja tavoitteiden selkiyttämisessä; tukee työllistymisvaiheen neuvotteluissa ja sitä edeltävien pohjustavien toimenpiteiden suorittamisessa. Tutor tuo uusia näkökulmia usein tuttuihin asioihin ja ohjaa katsetta tavoitteisiin ja ratkaisuihin.

Tutorointi tapahtuu pääasiassa henkilökohtaisena ohjauksena: tapaamisissa koulutettavan tai koulutettavan ja yrityksen edustajan kanssa sekä etäohjauksena sähköisesti tai puhelimella. Tämän rinnalla tapahtuu yhteydenpitoa suoraan yrityksen edustajiin. Kun useampi koulutettava tarvitsee samantyyppistä ohjausta, käytetään myös pienryhmiä.

FEC-koulutuksen alkuvuosina tutuoinnin resurssointi oli huomattavasti nykyistä isompi, hyvin tyypillisesti 5 pv/opiskelija. Trendi on ollut pienenevä ja nykyisin tutorointia on tyypillisesti enintään 2 pv opiskelijaa kohti. Volyymin leikkaaminen on ollut perusteltua. Vaikka tutoroinnin tehtäväalue on periaatteessa rajaton, on se kallista. Kustannus/hyöty-suhde on kertyneen kokemuksen mukaan sellainen, että nykymitoitus on kokonaistaloudellisesti perusteltu.

Työssäoppimisjakso tapahtuu yrityksen työnjohdon ja ohjauksen alaisuudessa, joten mentorointi on työssäoppimisajan ohjauksellinen ydin. Ohjaaja on jatkuvasti koulutettavan lähellä, hän tuntee koulutettavan tehtäväkentän, hänen vastuulla on antaa tai organisoida työhön perehdyttäminen ja työnjohto. Mentor tukee koulutettavaa sijoittumisessa yritykseen ja hän on yleensä avainhenkilö päätettäessä opiskelijan työllistämisestä. Tutorointiresurssin kapeneminen on entisestään korostanut mentoroinnin roolia.

### Seuranta ja raportointi

Seuranta- ja raportointikäytäntöjen yksityiskohdissa on alueellisia eroja. Trendi on ollut, että vaatimukset ovat lisääntyneet. Hankintasopimuksia ja laskuliitteitä koskevia vaatimuksia voi luonnehtia tiukoiksi.

Muiden työvoimakoulutusten tapaan OPAL-palautejärjestelmän synnyttäminen loi lujan perustan FEC-koulutusten seurannalle ja valvonnalle. Ei ainoastaan viranomaisen käyttöön, vaan myös kouluttajalle itselleen kehitystyön pohjaksi. OPALin ohjausvoimaa lisää, että kouluttajan OPAL-historia kuuluu koulutusten hankintakriteeristöön.

FEC-koulutuksessa on koulutettavan rinnalla toisen palvelun saajana työssäoppimispaikan tarjoaja. Harkinnanarvoinen asia on pohtia, tulisiko niiltä kerätä palautetta yhdellä formatilla ja jos niin mistä asioista: heille koulutuksen näkyvä osa on ennen muuta koulutettava.

Seuranta- ja raportointikäytännöt ovat näkyvää osaa laadun kehitystyötä. Uudenmaan ELY-Keskus on tehnyt pitkäjänteisesti FEC-koulutusten laatutyötä. Esimerkkinä tästä on ohjelmaan hakevia henkilöitä ja yrityksiä opastava FEC-käsikirja ([www.fec-kasikirja.info](http://www.fec-kasikirja.info)), joka samalla raamittaa monipuolisesti asiat, joita asiakkaat voivat kouluttajalta edellyttää. Uudellamaalla tehty kehitystyö on varmasti kohentanut kouluttajien omaksumien käytäntöjen kautta laatua myös muilla alueilla toteutettavissa ohjelmissa.

## 2.2 FEC-koulutuksen volyymi ja suorituskky

### 2.2.1 Toteutunut volyymi

Korkeimmillaan FEC-koulutuksen volyymi oli vuosituhannen vaihteessa. Enimmillään koulutuksiin osallistui vuosittain Uudellamaalla noin 1000 henkilöä ja muilla alueilla yhteensä noin 500 henkilöä.

2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä volyymit ovat olleet pienempiä. Selityksiä on useampia. Käytännöt julkisissa hankinnoissa ovat tiukentuneet ja se on tuonut kitkaa reagoida nopeasti kysyntää. Lisäksi vuosina 2000-2007 FEC-koulutukset oli monella maantieteellisellä alueella keskitetty toteutettavaksi ESR-projektien puitteissa. Projekteilla oli etukäteen määritetyt volyymit ja sen mukaiset resurssit, jotka osaltaan rajoittivat volyymeja. Edelleen FEC-koulutusten asema TE-/ELY-Keskusten koulutusportfoliossa on ollut hivenen selkiytymätön: pitkän aikavälin tavoitteellisuus on puuttunut. Näistä tekijöistä johtuen FEC-koulutuksia on toteutettu vähemmän mitä nykyisilläkin toteutusmalleilla olisi ollut toteuttavissa.

Tällä hetkellä FEC-koulutusten vuosivolyymi on Uudellamaalla noin 400 henkilöä ja muilla alueilla yhteen laskien suunnilleen sama määrä, eli valtakunnallinen vuosivolyymi on jonkin verran alle 1000 henkilöä.

### 2.2.2 Saavutetut tulokset

Työvoimakoulutuksen vaikuttavuuden keskeisimpinä ilmaisimia ovat työllistyminen ja ammattitaidon kehittyminen. FEC-koulutuksen kaltaisissa välittömään rekrytointiin tähtäävissä ohjelmissa on työllistymistä pidettävä näistä primäärinä.

Selvitystyön yhteydessä on käyty läpi viimeisen kolmen vuoden aikana Uudellamaalla toteutetut ohjelmat. Perusjoukon muodosti 54 koulutusta, joista 47 hyväksyttiin tarkasteluun<sup>2</sup>. Syyt tarkastelun ulkopuolelle jättämiseen olivat: koulutus oli toteutettu opiskelijamäärältään hyvin pienenä tai se oli supistunut koulutuksen kuluessa sellaiseksi, OPAL-palautteiden suhteellinen määrä opiskelijalukumäärään oli vähäinen tai koulutus ei ollut puhtaasti FEC-muotoinen.

---

<sup>2</sup> Tarkasteluun valittujen koulutusten koodit ovat: 617421, 619596, 617898, 618412, 619630, 619793, 616838, 617670, 619945, 620154, 612528, 604871, 609152, 608120, 608059, 613992, 609538, 608844, 608050, 609816, 607933, 612782, 599851, 601342, 600439, 599688, 599088, 600551, 600810, 601645, 605322, 605607, 604597, 604945, 596125, 589063, 595911, 591608, 596803, 596255, 591019, 595396, 597520, 595878, 590016, 595641, 597699.

Tarkasteltaviin koulutuksiin on osallistunut noin 1000 henkilöä. OPAL-loppupalautteen jättövaiheessa opiskelijoita on ollut 847, joista OPAL-palautteen on jättänyt 89 % (N = 751). Koulutusten keskeytyssyyt ovat moninaiset; volyymiltaan merkittävin syy on työllistyminen kesken koulutuksen.

Vastanneet arvioivat koulutuksen onnistuneen kokonaisuutena seuraavasti (yleisarvosana):

5 erinomaisesti	21 %
4 hyvin	59 %
3 tyydyttävästi	15 %
2 välttävästi	4 %
1 huonosti	1 %

80 % arvioi koulutuksen onnistuneen kokonaisuudessaan hyvin tai erinomaisesti. Keskiarvo oli 3,9.

Ammattitaitoa koulutuksen katsottiin kokonaisuudessaan lisänneen seuraavasti:

5 erinomaisesti	13 %
4 hyvin	57 %
3 tyydyttävästi	23 %
2 välttävästi	5 %
1 huonosti	2 %

Vastanneista 70 % arvioi koulutuksen lisänneen ammattitaitoa hyvin tai erinomaisesti. Keskiarvo oli 3,7.

OPAL-loppupalautteen jättöhetkellä tiedossa ollut työmarkkinatilanne koulutuksen jälkeen oli seuraava:

pysyvä työpaikka	35 %
määräaikainen työpaikka	26 %
yrittäjä	1 %
harjoittelupaikka	1 %
toinen koulutus	2 %
työmarkkinoiden ulkopuolella <sup>3</sup>	1 %
työtön	34 %

Tulokset vastaavat aiempia selvityksiä (esim. HSE 2008<sup>4</sup>) ja ELY-Keskusten antamia arvioita. OPAL-vaiheen arvion mukaan työllistymisaste on reilut 60 %.

---

<sup>3</sup> esim. lastenhoito tai muutto ulkomaille

<sup>4</sup> Selvitys FEC-toimintamallista yritysten rekrytointikanavana, Helsingin kauppakorkeakoulu / HSE Executive Education Oy

OPAL-palautteen jättöhetkellä työllistymisneuvotteluja on kesken ja sovituista työsuhteista on kirjallisia sopimuksia allekirjoittamatta. Aika-ajoin sovitaan myös lomajaksoista koulutuksen ja työsuhteen alkamisen välillä, jotka käytännössä toteutunevat usein työttömyysturvan puitteissa. Edelleen konsulttisuhteiset jatkosopimukset saavat usein tarkemman muotonsa vasta koulutuksen päättymisen jälkeen. Nämä tekijät näkyvät työllistymisluvuissa pienellä viiveellä: kolme kuukautta koulutuksen jälkeen tehtävien sijoittumisselvitysten mukaan työllistymisaste on noin 70 %.

FEC-historian aikana on tehty satunnaisia mittauksia koulutuksiin osallistuneiden työmarkkinastatuksesta pidemmällä aikavälillä. Niiden mukaan koulutukseen osallistuneista henkilöistä noin 20 % on työttömänä vuoden kuluttua FEC-koulutuksen päättymisestä.

### **2.2.3 Suorituskyky: tulos/panos**

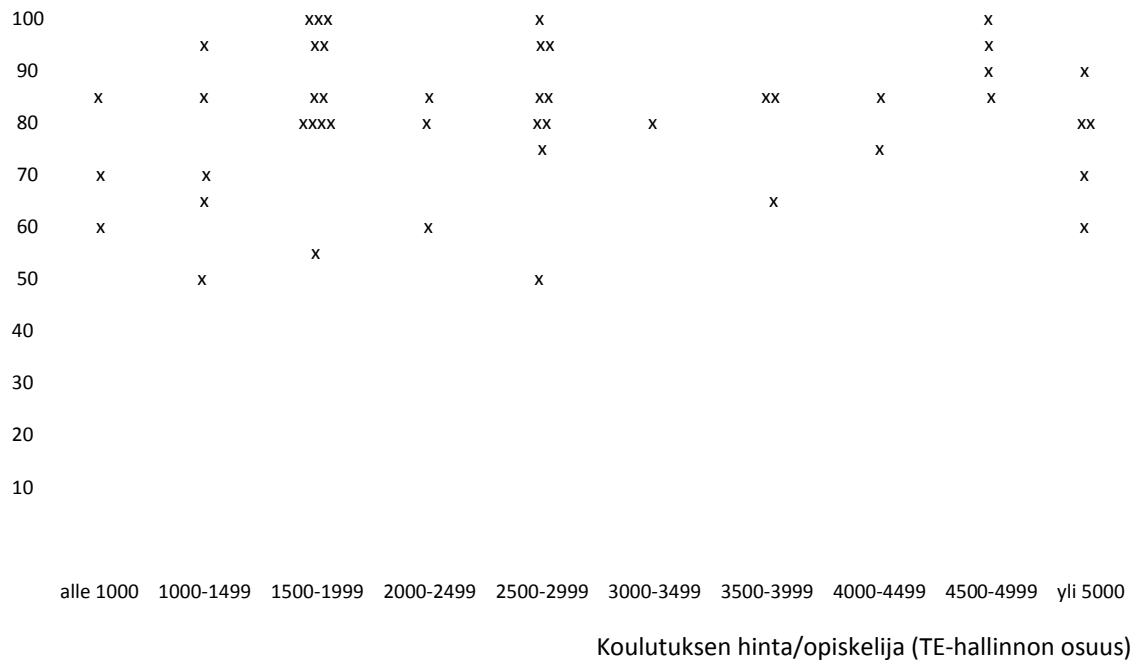
TE-hallinnon maksama osuus koulutuksen hinnasta vaihtelee suuresti. Tarkasteluaineistona olleista 47 koulutuksesta edullisin maksoi TE-hallinnolle noin 500 euroa/opiskelija, kallein noin 6 500 euroa/opiskelija<sup>5</sup>. Keskihinta on ollut noin 2 600 euroa. Luvut eivät sisällä arvonlisäveroa.

Hinnan yhteys opiskelijoiden arvioon koulutuksen onnistuneisuudesta kokonaisuutena (OPAL-yleisarvosana) on seuraava:

---

<sup>5</sup> Koulutusryhmät elävät jonkin verran keskeytysten vuoksi. Aivan täsmällisten lukujen laskeminen edettäisi tarkastelua esim. toteutuneiden oppilaspäivien kautta. Näin tarkkaa analyysiä ei ole tehty, koska se ei anna kokonaiskuvan kannalta merkittävää lisäinformaatiota.

Opiskelijoiden %-osuus,  
jotka arvioivat koulutuksen  
onnistuneen hyvin tai  
erinomaisesti



TAULUKKO 1: Koulutuksen hinnan ja opiskelijatyytyväisyyden välinen yhteys

Koulutuksen hinnan ja opiskelijatyytyväisyyden välillä ei ole havaittavissa korrelaatiota. Pienellä julkisella panostuksella on saatu ja on mahdollista saada myös koulutukseen tyytyväisiä opiskelijoita. Tämä on mahdollista erityisesti geneerisissä koulutusteemoissa, joissa sekä hakija- että yrityspotentiaalia on runsaasti ja kouluttajalla on osaaminen tehdä tarvittaessa kustannustehokkaita toteutuksia. Ilman tuota osaamista geneerinenkin ohjelma on kallis, jollaisia tarkasteluaineistoon myös sisältyy.



Hinnan yhteys OPAL-loppupalautteen jättöhetkellä tiedossa olleeseen, koulutuksen jälkeiseen työmarkkinatilanteeseen<sup>6</sup> on tarkasteluaineistossa seuraava:

työllistymis-%  
OPAL-aineistolla

yli 90			xxxx							x
85-90				xx						
80-85					x		xx			
75-80		x	xx		x			x		
70-75		x	xx							
65-70	x				x			x	x	
60-65	x				xx	x			x	x
55-60	x	x	x	x						
50-55									x	
45-50			x		xx					x
40-45			x		x		x			x
alle 40		xx	x		x					xx
	alle 1000	1000-1499	1500-1999	2000-2499	2500-2999	3000-3499	3500-3999	4000-4499	4500-4999	yli 5000
Koulutuksen hinta/opiskelija (TE-hallinnon osuus)										

TAULUKKO 2: Koulutuksen hinnan ja työllistymisen välinen yhteys

Korrelaatio työllistymisen ja opiskelijatytytyväisyyden välillä on voimakas, joten taulukko 2 vahvistaa taulukon 1 kohdalta esille nostetut asiat: myös pienellä julkisella panostuksella on saatu ja on mahdollista saada hyvää laatua.

<sup>6</sup> pysyvä työsuhde + määräaikainen työsuhde + ryhtyminen yrittäjäksi /  
pysyvä työsuhde + määräaikainen työsuhde + ryhtyminen yrittäjäksi + työtön

Teemasta ”Myynti ja markkinointi” on toteutettu ohjelma, jossa 85 % OPAL-loppupalautteen jättäneistä on arvioinut koulutuskokonaisuuden onnistuneen kokonaisuutena hyvin tai erinomaisesti, OPAL-vaiheen työllistymis-% on ollut 69 ja hinta TE-hallinnolle 500 eur/opiskelija.

Teemoista ”Projektiasiantuntija”, ”Taloushallinnon asiantuntija” ja ”Back Office – assistentti” on pidetty koulutuksia, joissa 70-93 % OPAL-palautteen jättäneistä on pitänyt kokonaisuutta hyvänä tai erinomaisena, työllistymisaste on vaihdellut välillä 63-78 % ja TE-hallinnon maksuosuus on ollut 500-1500 euroa per opiskelija.

Noin 2000 euron TE-hallinnon maksuosuudella on toteutunut koulutuksia, joissa 81-100 % palautteen jättäneistä on pitänyt kokonaisuutta hyvänä tai erinomaisena ja työllistymisaste on vaihdellut välillä 85-100. Teemoina ovat olleet ”Ohjelmistotestaaaja”, ”It-asiantuntija”, ”Järjestelmäasiantuntija” ja ”Sähköisen taloushallinnon asiantuntija”.

Kokonaisuudessaan voidaan aineiston perusteella todeta tiivistäen seuraavaa: koulutusteeman geneerisyys tai spesiaalisuus ei korreloi koulutuksen tulosten kanssa – tuloksiltaan hyviä ohjelmia on ollut sekä geneerisistä että spesiaaleista koulutusteemoista; geneerisistä teemoista on toteutettu sekä edullisia että kalliita koulutuksia; hyvinkin spesiaaleista teemoista on toteutunut tuloksiltaan hyviä koulutuksia, jotka ovat olleet suhteellisen edullisia TE-hallinnolle.

Keskustelut ELY-keskusten edustajien kanssa antavat ymmärtää hallinnossa levinneen laajalle käsityksen, että FEC-koulutuksissa tulisi keskittyä miltei tai täysin yksinomaan spesiaalteemoista toteuttaviin koulutuksiin. Tarkasteluaineiston pohjalta, kun kiinnitetään huomio saavutettuihin tuloksiin kautta linjan ja eritoten kun tuloskomponentin rinnalla huomioidaan panoskomponentti, on vastakkainasettelu geneeristen ja spesiaalien teemojen välillä perusteeton: molemmilla on paikkansa TE-hallinnon tuoteportfoliossa.

Geneerisissä teemoissa on luonnolliset edellytykset pitkiin sarjoihin ja kustannustehokkaihin toteutuksiin. Millään muulla työvoimapolitiikan instrumentilla ei päästä lähellekään sitä vaikuttavuutta per hinta, johon geneerisillä FEC-ohjelmilla todistetusti parhaimmillaan päästään. Edelleen geneeristen ohjelmien osallistujaprofiilit antavat viitteitä tulkin- nalle, että ne ovat tietyille työttömien joukolle harvoja mahdollisuuksia päästä osoitta- maan osaamistaan, hyvää työasennetta ja oppimishalua avoimille työmarkkinoille: tämä entisestään korostaa geneeristen teemojen merkitystä FEC-tuoteperheessä.

Koulutukseen osallistuvan kannalta relevantti kysymys ei ole koulutusteeman geneerisyys tai spesiaalisuus, vaan koulutuksen sopivuus omaan taustaan, valmiuksiin ja tavoitteisiin sekä teoreettisen opiskelun ja työssäoppimispaikan tehtäväkuvan keskinäissuhde. FEC-koulutuksen kehittämisen kannalta tämä tarkoittaa sellaisen mallien kehittämistä, joissa yksilölliset yhteensovitusarpeet voitaisiin huomioida mahdollisimman hyvin.

#### 2.2.4 FEC-koulutuksen kehittämistarpeet: OPAL'in vapaamuotoinen palaute

Tarkasteluaineiston 47 koulutuksesta 751 henkilöä on jättänyt OPAL-loppuarvion. Heistä 462 on kirjoittanut vapaamuotoista palautetta. Kun 80 % opiskelijoista arvioi koulutuksen onnistuneen hyvin tai erinomaisesti, on luonnollista, että vapaamuotoiset palautteet ovat pääpiirteiltään verraten myönteisiä. FEC-koulutusmuodon tai –kouluttajan täysin tyrmäviä palautteita on vähän. Pääsääntöisesti kritiikkiä sisältävissä palautteissa mainitaan myös myönteisiksi koettuja asioita.

Noin 200 palautteessa on kritiikkiä ja kehittämisehdotuksia ja ne keskittyvät muutamaaan teemaan:

- työssäoppimispaikkojen valinta/laatu, joka liittyy läheisesti myös koulutettava/yritys –parien muodostukseen
- työssäoppimisen ja sitä tukevan teoriaopetuksen (lähiopetus liitännäisineen) keskinäinen yhteys
- lähiopetuksen sisältö
- työssäoppimisaikainen työnohjaus

Työssäoppimispaikkoihin liittyvä kritiikki keskittyy luonnollisesti tapauksiin, joissa työllistyminen jää toteutumatta. Merkittävä osa kritiikistä kohdentuu ”yrityspaikkojen valintaan” ja kritiikin kärkenä ovat siinä kouluttajat. Tämä ei ole kouluttajien kannalta täysin kohtuullista kun huomioidaan, että koulutettava-yritys –parin muodostumisen perusedellytys on näiden osapuolten yhteinen halu aloittaa yhteistyö. Siltä osin kritiikki on paikallaan, että pääosa yrityspaikoista on kouluttajien hankkimia ja koulutukseen hakevalle ehdottamia. Kritiikissä vaaditaan kouluttajilta huolellisempaa yrityspaikkojen etsintää, parempaa kykyä analysoida yritysten tarpeita, näkymiä ja tarjolla olevia tehtäviä sekä korkeaa osaamista ja etiikkaa niiden edesauttaessa sopivien parien muodostumista. Edelleen kiinnitetään huomiota kouluttajan velvollisuuteen puuttua tilanteisiin, joissa työssäoppiminen ei vastaa sille määritettyä sisältöä ja asetettuja tavoitteita.

Verraten paljon tulee kritiikkiä myös siitä, että teoriaopetus ja työssäoppiminen tukevat huonosti toisiaan. Laajemmin nähtynä kysymys on kokonaisuudesta, jossa perustana on koulutettavan kehittämistarpeiden ja oppimistavoitteiden määrittäminen sekä koulutuskokonaisuuden sovittuminen näihin tavoitteisiin. Perätään malleja, joissa henkilökohtaiset oppimissuunnitelmat tulevat nykyistä systemaattisemmin ja huolellisemmin tehdyiksi ja joissa koulutus voidaan – kustannustehokkuuden reunaehdoissa – toteuttaa nykyistä yksilöllisemmin.

Lähiopetukseen suoraan kohdentuvassa kritiikissä nousee esiin kaksi pääteemaa. Osa koulutuksista saa moitteita pinnallisuudesta. Kritiikin mukaan sekalaisia teemoja on raavittu sieltä täältä ilman selkeää johtolankaa: ymmärrettävä kokonaisuus on jäänyt hahmottumatta. Lisäksi osaa koulutuksista kritisoidaan laatutason vaihtelusta yksittäisten koulutuspäivien välillä.

Puutteet työssäoppimisjakson aikaisessa ohjaamisessa nousevat myös palautteissa esiin. Asiakokonaisuus ja samalla kritiikin sisältö on monitahoinen. Se koskee mm. perehdytystä, työnkuvan määrittystä, tavoiteasetantaa, seurantaa ja ylipäänsä ohjausta työtehtävän suorittamisessa.

### **2.3 Ryhmäkohtaiseen toteutusmalliin liittyvät volyymilliset ja laadulliset rajoitteet**

Kun toteutus nojaa hyvin yksipuolisesti ryhmäkohtaiseen malliin, jää FEC-koulutuksen määrällinen, laadullinen ja kustannustehoinen potentiaali vajavaisesti hyödynnettyä. Ryhmäkohtaisella tarkoitetaan nykyisen toimintamallin ydintä, jossa 15-20 opiskelijaa aloittaa samanaikaisesti koulutuksen ennalta tarkkaan määritetystä teemasta. Kysyntää jää tyydyttämättä, lähiopetuksen henkilökohtaistaminen on vaikeaa ja kallista, FEC-koulutuksen liittäminen ammattitutkintojärjestelmään on hankalaa, eivätkä parinmuodostuksen olosuhteet ole erityisen suotuisat.

#### **2.3.1 Merkittävä osa kysynnästä jää tyydyttämättä**

Ryhmäkohtainen toteutusmalli rajoittaa merkittävästi mahdollisuuksia nostaa FEC-koulutuksen volyymia: se jättää suuren osan kysynnästä tyydyttämättä niin yritysten kuin työnhakijoiden osalta.

Mallissa voidaan täyttää vain niiden yritysten kysyntää, joilla on samanaikaisesti verraten samantyyppinen tarve kuin useilla muilla yrityksillä. Jos ryhmään sijoitetaan 15-20 paria, tulee samankaltaisia tarpeita omaavia yrityksiä olla samanaikaisesti 40-50 kappaletta, jotta paikat saadaan täytettyä edellyttäen vielä, että tehtäviin on sopivia työnhakijoita. Yrityksen henkilöstötarpeista suuri osa on sellaisia, että samalla maantieteellisellä alueella toimivissa, FEC-koulutusmallista kiinnostuneissa yrityksissä ei vastaavia tehtäviä ole avoinna kymmenittäin muutaman viikon ajanjaksolla.

Vastaavasti työnhakijoiden kysynnästä jää paljon tyydyttämättä. Merkittävä osa työnhakijoista tarvitsisi hyvin tarkasti kohdennettua lisäkoulutusta. Lisäksi moni heistä tarvitsisi hyvin rajoitettuun osaamiseen sopivan yritystehtävän. Tarpeiden puolesta muita heidän kaltaisiaan työnhakijoita ei ole useinkaan riittävästi, jotta heidän tarpeensa voisivat tyydyttyä ryhmäkohtaisesti toteutettavan FEC-mallin avulla. Lisäksi tarpeiden tulisi osua ajallisesti hyvin päällekkäin ja tietyllä maantieteellisellä alueella. Edelleen pelkkä tarpeiden samankaltaisuus ei riitä: riittävän monen työnhakijan täytyy myös haluta osallistua FEC-muotoiseen koulutukseen.

Ryhmäkohtaiseen toteutusmalliin liittyvät rajoitteet näkyvät konkreettisimmin siten, että FEC-muotoista koulutusta on mahdollista järjestää vain suurimmissa asutuskeskuksissa. Noin puolet ELY-keskuksista toimii niin pienellä väestö- ja yrityspohjalla, että niiden alueilla ei nyt järjestetä FEC-muotoista koulutusta lainkaan.

### **2.3.2 Lähiopetuksen henkilökohtaistaminen hankalaa**

Ryhmäkohtainen toteutuskäytäntö tuottaa kustannusetua lähiopetuksen toteutuksessa, kun sama koulutusohjelma ajetaan yhdessä aallossa kaikille opiskelijoille: lähiopetuksen sisältösuunnittelu ja toteutus tapahtuvat matalilla kustannuksilla massatuotannon logiikalla. Tämä lähiopetuksen toteuttamistapa on perusteltu, kun on samanaikaisesti riittävä määrä samantyyppisiä yritystarpeita ja riittävä määrä samasta koulutuksesta kiinnostuneista ja sitä tarvitsevia työnhakijoita.

Ryhmäkohtaisissa koulutuksissa henkilökohtaistamisen perusongelma on siinä, että lähiopetuksen sisältö on käytännössä päätetty tuntematta ohjelmaan hakevien yritysten ja työnhakijoiden yksilöllisiä tarpeita. Tähän on kaksi syytä. Tilauksen perustana olevassa tarjouksessa määritetystä lähiopetusohjelmasta on lähtökohtaisesti pidettävä kiinni. Toiseksi koko ryhmää koskevan tuotantoprosessin läpimenoaika on niin lyhyt, että siinä on vaikea ottaa huomioon yritysten ja opiskelijoiden lähiopetukseen liittyviä yksilöllisiä tarpeita.

Kapeassa aikaslotissa ilman että esimerkiksi kouluttajien keskinäisiä synergiamahdollisuuksia on etukäteen ajateltu ja toteutusmalleja rakennettu tavalla että ne ovat hyödynnettävissä, lähiopetuksen räätälöinnin kustannukset tapaavat karata käsistä. Tämä ohjaa toteutuksia vakiomuotoihin ja joustamattomuuteen myös tilanteissa, joissa lähiopetuksen henkilökohtaistamiseen olisi voimakasta tarvetta. Lähiopetuksen vaikuttavuuspotentialista jää tällöin luvattoman paljon hyödyntämättä, mikä heijastuu kielteisesti myös yrityksessä tapahtuvaan soveltamisvaiheen opiskeluun.

### **2.3.3 FEC-koulutuksen liittäminen ammattitutkintoihin vaikeaa**

Koulutuksen keston puolesta FEC-koulutuksessa ehtisi suorittaa ammattitutkintojen osia, mitä mahdollisuutta ELY-Keskukset ja TE-toimistot usein kouluttajilta kysyvät. Ryhmäkohtaisessa koulutuksessa on ollut vain vähän yritystä tähän suuntaan ja tulokset ovat olleet vaisuja.

Jos ryhmää muodostettaessa lähdetään siitä, että kaikki suorittavat ammattitutkinnon osan, vaikeutuu ryhmän muodostaminen, koska kaikki koulutusteemasta kiinnostuneet eivät halua opiskella tutkintotavoitteisesti; heitä motivoi työelämälähtöinen opiskelu, fokus on työpaikassa ja sen saamisessa. Sitäpaitsi FEC-koulutusmalli toimii käytännössä vain korkeastikoulutettujen valmentamisessa toimisto-, asiantuntija- ja johtotehtäviin. Diplomi-insinööri ei tarvitse ammattitutkinnon osaa ainakaan siksi, että voisi julkituoda sen ansioluettelossaan.

Toisaalta on henkilöitä, joille FEC-malli sopii ja joilla olisi halua ja tarvetta liittää koulutus tutkintotavoitteeseen opiskeluun. FEC-koulutus on kuitenkin monimuotoinen ja vaativa organisoida. Ammattitutkintojärjestelmän tutkintovaatimukset ja käytännöt tuovat vielä yhden lisäulottuvuuden organisoitavaksi, mikä entisestään hankaloittaa kokonaisuuden

hallintaa: työvoimakoulutuksen hallinnollisten säännösten rinnalla tulee sovittautua tutkintotavoitteisen koulutuksen säännöksiin, mikä lisää sekä kouluttajan että koulutettavan hallinnollista taakkaa.

Ryhmäkohtaista FEC-mallia joustavammissa toteutusmalleissa olisi paremmat edellytykset sovittaa FEC-koulutusta yhteen ammattitutkintojärjestelmän kanssa.

#### **2.3.4 Olosuhteissa parien muodostamista vaikeuttavia tekijöitä**

Koulutettava/yritys -parien muodostaminen on FEC-koulutuksen kriittisin työvaihe. Onnistuminen siinä selittää suurimman osan opiskelijatytytyväisyydestä, oppimistuloksista ja työllistymisestä. Korkeatasoinen parien muodostus vaatii riittävää määrää sekä yrityksiä että työnhakijoita. Yritysjoukon ja hakijajoukon yhdistelmä on puolestaan sitä laadukkaampi kokonaisuus, mitä paremmin yritysten tarpeet ja hakijoiden tarpeet sopivat yhteen. Ryhmäkohtaiseen toteutusmalliin liittyy tekijöitä, jotka vaikeuttavat parien muodostamista ja samalla laadukkaan tuotannon aikaansaamista.

Kapea aikahaarukka ohjelman käynnistämisessä pienentää sekä yritysten että työnhakijoiden joukkoja; parien muodostukseen ehtivät mukaan vain tahot, joiden tarve tiettyyn koulutusteemaan osuu muutaman viikon aikahaarukkaan. Tämä laskee yritysjoukon ja hakijajoukon muodostaman kokonaisuuden laatua, koska pienemmistä hakijajoukoista syntyy vähemmän asetelmia, joissa yrityksen ja hakijan tarpeet kohtaavat hyvin.

Yrityksiltä puuttuu pääsääntöisesti mahdollisuudet vaikuttaa ryhmäkohtaisesti toteutettavan FEC-ohjelman lähiopetussisältöön. Tämä vähentää yrityshakijoiden määrää, mikä vähentää syntyvien parien määrää ja vaikuttaa heikentävästi parien keskimääräiseen laatuun.

Lähiopetuksen vähäinen henkilökohtaistus heikentää koulutuksen laatua työnhakijan näkökulmasta. Tämä vähentää henkilöhakijoiden määrää, mikä vähentää parien määrää ja heikentää niiden keskimääräistä laatua.

Lukuun 2.3.1 viitaten ryhmäkohtaisesti toteutettu koulutus jättää ison osan yritys- ja työnhakijatarpeista tyydyttämättä: joko niin täysimääräisesti, että henkilö tai yritys ei hae mukaan ohjelmaan, tai osittain, jolloin haetaan mukaan kun sopivampaakaan FEC-koulutusta ei ole tarjolla. Parien muodostuksen näkökulmasta tämä heikentää yrityshakijajoukon ja työnhakijajoukon muodostaman kokonaisuuden laatua.

## 2.4 FEC-koulutuksen toteutusmallin kehittämissuunnat

Ryhmäkohtaisiin toteutuksiin yksipuolisesti nojattaessa kysyntää jää tyydyttämättä, lähiopetuksen henkilökohtaistaminen on vaikeaa ja kallista, FEC-koulutuksen liittäminen ammattitutkintojärjestelmään on hankalaa, eivätkä parinmuodostuksen olosuhteet ole erityisen suotuisat. Nämä eivät ole FEC-koulutukseen rakenteellisesti kuuluvia heikkouksia, vaan nousevat toteutuskäytäntöjen kapea-alaisuudesta: kysymys on kehittämismahdollisuuksista, joihin vastaaminen edellyttää nykyistä joustavampia toteutusmalleja ryhmäkohtaisten toteutusten rinnalle.

Joustavassa toteutuksessa isojen volyymien malli perustuu runkosopimukseen, joissa koulutusteema on määritetty karkealla tasolla ja toteutussisällöt räätälöidään yksittäisten parien tarpeista käsin ”massaräätelöinnin” logiikalla. Räätälöintitarve tiivistyy lähiopetukseen. Toteutus tapahtuu nonstop’ina asetetun kokonaisaikaraamin puitteissa. Malli tähän kuvataan **luvussa 3**.

On myös tilanteita, että työnhakija/yritys –parin tarpeet eivät istu käynnistymässä olevien ryhmäkohtaisten koulutusten eikä runkosopimus pohjaisten nonstop-ohjelmien teemoihin.

Tässä korostuu alueellinen näkökulma. Väkirikkailla alueilla, joissa FEC-muotoista koulutusta on helppo järjestää sekä ryhmäkohtaisina että runkosopimus pohjaisena ja joilla voidaan siten kattaa leveä kirjo eri koulutustee-  
moja, perussyy näihin tilanteisiin on työssäoppimistehtävän spesifisyys. Harvimminkin asutuilla alueilla on taas lähtökohtaisesti se tilanne, että FEC-koulutusta voidaan järjestää vain yksittäisinä pareina.

Koulutusteema sekä työssäoppimista tukevan opetuksen sisältö, mitoitus ja toteuttaja on tällöin määritettävä parikohtaisesti; sisältö ja mitoitus on sovitettava siihen markkinatarjontaan, joka on järkevissä kustannusraameissa saatavilla. Kustannukset eivät saa nousta yli pisteen, jossa koulutuksen vaikuttavuus ja koulutuksen kustannukset optimoituvat. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että lähiopetuspäiviä on yleensä verraten vähän, etäopinnot ovat tärkeässä roolissa ja koulutustarjoajilta ostetaan ns. lisäpaikkoja ohjelmista, jotka joka tapauksessa toteutuvat. Malli tähän kuvataan **luvussa 4** ja sen toteutus tapahtuu nonstop’ina.

Joustavien toteutuskäytäntöjen mallinnuksessa on lähdetty siitä, että FEC-koulutuksen kokonaisvolyymin kasvattamisen ohessa koulutusten keskimääräinen laatu nousee ja kustannustehokkuus paranee – samanaikaisesti.

### 3 RUNKOSOPIMUKSIIN PERUSTUVA TOTEUTUSMALLI

#### 3.1 Toteutusmallin elementit

Runkosopimukseen perustuva joustava toteutusmalli on peruselementeiltään seuraava:

- Suoritetaan kilpailutus, jonka pohjalta tehdään kerralla kahden vuoden runkosopimukset valittujen kouluttajien kanssa. Kilpailutusta voi edeltää ideakierros, jossa kouluttajat voivat tehdä omia ehdotuksiaan kilpailutettaviksi teemoiksi.

Runkosopimusten teemoissa on väljyyttä, jotta koulutusta voidaan niiden puitteissa varioida ottaen huomioon koulutettavien ja yritysten yksilöllisempiä tarpeita sekä työnvoiman kysynnässä tapahtuvia muutoksia.

Koulutukset ovat pituudeltaan 4-8 kk.

Runkosopimus määrittää volyymikaton, joka lasketaan oppilaspäivissä.

Laskutus TE-hallinnolta määrittyy toteutuneiden suoritteiden ja sovittujen tulostavoitteiden saavuttamisen mukaan. Kouluttajia pyydetään tekemään tarjouksia siten, että tulostavoitteiden ylittäminen/alittaminen vaikuttaa hintaan.

- Runkosopimuksen puitteissa toimivia kouluttajia kannustetaan yhteistyöhön yrityshankinnan osalta, jotta yrityshankinta olisi mahdollisimman kustannustehokasta ja eri ohjelmiin hakevat henkilöt sijoittuisivat mahdollisimman sopiviin työssä-oppimistehtäviin.
- Opiskelijahankinnasta vastaa kouluttaja.

Kouluttajia kannustetaan ja osin myös velvoitetaan yhteistyöhön oppilashankinnassa.

Kouluttajilla on tukenaan TE-hallintoon sijoitettava henkilöresurssi, jonka tehtäväsisältö on opiskelijahankinnassa auttaminen.



Avoimesta FEC-koulutuspaikasta ilmoitetaan mol.fi:ssä, omassa FEC-koulutuspaikat osiossa. Paikasta kiinnostunutta työnhakijaa pyydetään ottamaan yhteyttä kouluttajaan.

- Parien muodostuksesta vastaa kouluttaja. Muodostuneet FEC-parit hyväksytetään TE-toimistossa ennen koulutuksen aloitusta.
- Kouluttajat vastaavat koulutussuunnittelusta. TE-hallinto kannustaa kouluttajia yhteistyöhön koulutussuunnittelussa, jotta tarpeettomia esteitä koulutuksen toteutusvaiheen yhteistyölle ei pääse syntymään.

Kouluttajilta edellytetään – kunkin FEC-parin yksilölliset tarpeet huomioivaa - opetuksen sisällön ja mitoitusten räätälöintiä. Koulutussuunnitelmat vahvistetaan henkilökohtaisina oppimissuunnitelmina.

- FEC-koulutusparit aloittavat sitä mukaan, kun lähiopetuksen ajallinen sisältö sovituu yhteen yrityksessä tapahtuvan kouluttautumisen kanssa. Pääsääntöisesti koulutus voi käynnistyä välittömästi, kun lähiopetusohjelmasta on päätetty ja henkilökohtainen oppimissuunnitelma on vahvistettu.
- Lähiopetuksesta ja sitä tukevasta etäopiskelusta vastaavat kouluttajat. Kouluttajia kannustetaan yhteistyöhön opetuksen toteutuksessa, jotta opetus vastaisi mahdollisimman hyvin FEC-parien yksilöllisiä tarpeita. Lähiopetukset pidetään soveltuvin osin avoimina tilaisuuksina FEC-yritysten edustajille<sup>7</sup>.
- Kouluttajan asettama tutor toimii koulutuksen aikana koulutettavan ja yrityksen välisenä linkkinä ja tukena kuten ryhmäkohtaisissa FEC-ohjelmissa. Yrityksen asettama mentor vastaa työnohjauksesta yritystyössä.

Kouluttajia velvoitetaan organisoimaan yhteistyönä tutorvalmennus ja yritysten yhdyshenkilöiden mentorvalmennus.

- Kouluttaja vastaa koulutuksen etenemiseen liittyvän informaation keräämisestä ja raportoi TE-hallinnolle samoilla käytännöillä kuin ryhmäkohtaisesti toteutettavissa FEC-ohjelmissa.
- Työvoimavirkailija tekee koulutukseen liittyvät TE-hallinnon sisäiset toimenpiteet, kuten ryhmäkohtaisissa koulutuksissa.
- Yritykset maksavat osallistumismaksunsa kouluttajille.

---

<sup>7</sup> Tämä on yleensä mahdollista tietopainotteisissa osioissa. Taitopainotteisissa osioissa – kuten vuorovaikutustaidot, neuvottelutaidot tai tietotekniikan käyttötaidot – osallistujamääriä joudutaan rajoittamaan.

### 3.2 Toteutus käytännössä ja toteutusmallin perustelut

#### Koulutushankinta ja koulutusteemat

Runkosopimukseen perustuvassa mallissa koulutuksen aloitus tulee joustavammaksi, mikä luo sekä välittömästi että välillisesti edellytyksiä lisätä koulutusvolyymeja, parantaa koulutuksen keskimääräistä laatua ja nostaa kustannustehokkuutta. Myönteistä efektiä voidaan tehostaa sallimalla tarjous-/tilausvaiheessa nykyistä väljemmät raamit koulutusteemoille.

Ryhmäkohtaisessa koulutusmallissa parinmuodostusvaihe on pari kuukautta. Ohjelmaan voivat hakea henkilöt ja yritykset, joilla juuri sillä hetkellä on tarve koulutusteeman mukaiseen ohjelmaan. Muiden kohdalla mukaan lähtemisen hetki on liian aikainen tai myöhäinen. Levittämällä aikaikkunaa runkosopimusten kautta sopeudutaan paremmin työnhakijoiden ja yritysten kysyntään, joka lisää hakijamääriä. Tämä nostaa volyymeja sekä parantaa parien muodostuksen laadullisia edellytyksiä ja kustannustehokkuutta. Kun runkosopimus on kaksi vuotta, on haku tietyn koulutusteeman ohjelmaan *katkeamattomasti* auki noin 1,5 vuotta.

Kun nykykäytännöin toteutettava 15-20 parin ryhmä aloittaa, on hyvin tyypillistä, että 30-40 ohjelmaan hakenutta yritystä ja vähintään 50 ohjelmaan hakenutta henkilöä jää ohjelman ulkopuolelle. Joukossa on hyviä hakijoita, yrityksiä ja yritystehtäviä, mutta kapeassa aikahaarukassa näille ei löydy sopivia pareja. Avaamalla parinmuodostuksen aikahaarukkaa, voidaan nostaa volyymeja, kun osalle näistä – parien muodostuksen kannalta muuten hukkaan menevistä hakijoista ja yrityksistä – ehditään löytää sopiva pari; entistä useamman hakijan kanssa saavutetaan tavoiteltu lopputulos, mikä lisää tyytyväisyyttä ja kohentaa FEC-koulutuksen yleistä palvelutasoa.

Runkosopimus tuo toteutukseen pitkäjännitteisyyttä; varmuutta kouluttajalle suunnitella ja sopia tavoista, joilla lähiopetusta voidaan räätälöidä – ja räätälöidä nimenomaan kustannustehokkaasti. Kun runkosopimus myös vapauttaa parien muodostuksen kapeasta aikahaarukasta, on kouluttajalla varmuus, että räätälöinti ehditään tehdä, mikä osaltaan edesauttaa räätälöintien toteutumista lähiopetuksessa.

Tekninen perusedellytys, jolla räätälöintiin kannustetaan, on määrittää runkosopimusten koulutusteemat riittävän väljiksi. Sopimuksen puitteissa koulutusteemasta voi varioida yksittäisille pareille, pienryhmille ja isommillekin ryhmille sopivia alateemoja, kun samanaikaisia tarpeita on riittävästi. Valtaosa varioinneista tullee toteuttaa massaräätälöinnin keinoin, jotta kustannustehokkuutta ei uhrata laadulle yli kokonaistaloudellisesti järkevän tason.

Riittävä sopimuksellinen väljyys koulutusteemoissa on tärkeää myös siksi, että pitkäkestoisen sopimuksen voimassaoloaikana työvoiman kysynnässä tapahtuu muutoksia, joihin kouluttajilla pitää olla sopimuksellinen valtuutus reagoida.



## Yrityshankinta

Merkittävimmät edut yrityshankinnassa nousevat runkosopimuksiin perustuvasta tilauskäytännöstä luvun alussa kohdassa ”Koulutushankinta ja koulutusteemat” kuvatulla tavalla. Kun parinmuodostusta ei jouduta tekemään kapeissa aikahaarukoissa vaan se tapahtuu nonstop’ina, voidaan yrityskysyntää tyydyttää täysimääräisemmin. Edelleen yrityshankinnan keskimääräinen kustannus laskee ja työssäoppimispaikkojen keskimääräinen laatu paranee, kun paineet ja houkutteet pyrkii aikaistamaan tai viivästäämään yksittäisen yrityksen tarpeiden tyydyttämistä vähenevät. Lisäksi ohjelmaan hakevien ja sinne sijoituvien yritysten suhdeluku paranee sitä kautta, kun ohjelmat eivät mene kiinni, jos sopivaa henkilöä ei löydetä muutamassa viikossa.

Runkosopimusten tuoma jatkuvuus parantaa kouluttajien yhteistyömahdollisuuksia: kehittää kouluttajien keskinäisiä markkinoita yrityshankkeiden ohjaamiseen kouluttajalta toiselle sekä toteuttaa yhteisiä markkinointioperaatioita. Näillä on potentiaalia vaikuttaa myönteisesti kokonaisvolyymin, laatuun ja kustannustehokkuuteen.

Yksittäinen kouluttaja törmää yrityshankinnassa jatkuvasti FEC-ohjelmiin soveltuviin työssäoppimistehtäviin, jotka eivät sovi omaan koulutusteemaan. Mitä kehittyneempi kouluttajien keskinäinen markkina on siirtää näitä toiselle kouluttajalle, sitä paremmin nämä tilanteet voidaan hyödyntää. Tämä parantaa yrityshankinnan kustannustehokkuutta koko kouluttajakentässä ja tukee FEC-koulutuksen volyymin nostamista.

On myös suuri joukko työssäoppimistehtäviä, jotka eivät osu erityisen hyvin kouluttajan omaan koulutusteemaan, mutta jotka on houkuttelevaa ottaa ohjelmaan sen täyteen saamiseksi. Kehittyneellä sisäisellä markkinalla väkinäiselle parinmuodostamiselle on vaihtoehto: ohjata ne yritysten kannalta - teeman ja opiskelijahakijakannan puolesta – sopivammille kouluttajille, mikä nostaa FEC-koulutuksen yleistä laatua.

Jokaiselle kouluttajalle jää paljon hyödyntämättömiä työssäoppimispaikkoja. Parinmuodostus omaan ohjelmaan omasta opiskelijahakijakannasta ei onnistu säädyllisessä ajassa. Kehittyneillä kouluttajien keskinäisillä markkinoilla näitä on ohjattavissa toisille kouluttajille siten, että se edesauttaa FEC-koulutuksen kokonaisvolyymin nousua, yrityshankinnan kustannustehokkuutta ja yritysten tyytyväisyyttä FECin toteutuskäytäntöihin.

Runkosopimusten tuoma jatkuvuus yksittäisen kouluttajan kannalta yhdistettynä siihen että FEC-ohjelmia on pitkäkestoisesti auki useista teemoista, avaa kouluttajille erinomaisia yhteistyömahdollisuuksia massamarkkinoinnissa: uusia keinoja ja kustannustehokkaampia toteutuksia. Esimerkiksi ilmaista medianäkyvyyttä on huomattavasti vaikeampi saada yksittäiselle koulutukselle kuin koulutusten ryppäälle, jossa voidaan edetä FEC-koulutusmuoto viestinnän teränä. Tämä vahvistaa FEC-brändiä ja palvelee suoraan TE-hallintoa. Edelleen esimerkiksi suureen perusjoukkoon toteuttavat puhelinkampanjat on otollinen yhteistyön alue: kustannustehokkuuden lisäksi hyötyjä on saavutettavissa laatumielikuvan kautta, kun vaihtoehtona on, että monet kouluttajat pommittavat samoja yrityksiä perä perään FEC-asialla.

Yksittäisen kouluttajan osallistuminen yhteistyöhön riippuu monesta asiasta, kuten strategiasta, orientaatiosta ja osaamisesta. Yhteistyöhön ei voi velvoittaa. Mutta kouluttajayhteistyö yrityshankinnassa synnyttää helposti operaatiota, jotka kouluttajien saaman välittömän hyödyn rinnalla vahvistaa FEC-brändiä ja yleistä tyytyväisyyttä koulutusmuotoa kohtaan. Tämä palvelee TE-hallintoa, jonka on luonnollista kannustaa kouluttajia asiaan sekä panna merkkeille, kun joku tai jotkut kouluttajat ansioituvat siinä erityisesti.

### Opiskelijahankinta

Runkosopimukseen perustuva tilauskäytäntö synnyttää sellaisenaan jo etuja opiskelijahankintaan, kuten luvun alussa kohdassa ”Koulutushankinta ja koulutusteemat” on kuvattu. Kun ryhmäkohtaiseen koulutukseen liittyvää kapeaa aikahaarukkaa parien muodostukselle ei ole ja pareja voidaan muodostaa pitkäkestoisesti nonstop, sopii FEC-koulutus ajallisesti suuremmalle joukolle työnhakijoita, mikä edesauttaa FECin volyymin nostamista. Runkosopimukseen tehokkaasti liitettävissä oleva lähiopetuksen räätälöinti tekee tuotteesta työnhakijoiden kannalta houkuttelevamman, mikä lisää hakijamäärää ja niin ikään edesauttaa FECin volyymin kasvattamisesta. Edelleen työssäoppimispaikkojen keskimääräinen laatu paranee, kun ryhmäkohtaiseen koulutukseen liittyvä paine saada henkilö sijoitettua yritykseen ennalta määrättyyn koulutuksen aloituspäivään mennessä poistuu. Tuon deadlinen poistuminen myös parantaa ohjelmaan hakevien ja sinne sijoittuvien hakijoiden suhdelukua. Ryhmäkohtaisessa toteutuksessa koulutuksen aloituspäivänä on aina iso joukko hakijoita, joita ei onnistuttu sijoittamaan; heistä osa voitaisiin sijoittaa, jos parien muodostukselle vain olisi lisää aikaa.

Kuten yrityshankinnassa myös opiskelijahankinnassa runkosopimukseen perustuva malli avaa uusia mahdollisuuksia kouluttajien yhteistyölle. Tällä on potentiaalia vaikuttaa myönteisesti kokonaisvolyymiin, laatuun ja kustannustehokkuuteen.

Laaja kirjo pitkäkestoisesti avoinna olevia ohjelmia yhdistettynä tilaisuuteen jakaa kustannuksia usean kouluttajan kesken tuo opiskelijamarkkinointiin täysin uusia vaihtoehtoja, kuten alueellinen tv-mainonta. TE-hallinnon kannalta tämä on erittäin myönteistä, koska käytännössä kampanjat rakentuvat siten, että ne koulutusohjelmien markkinoinnin rinnalla vahvistavat FEC-brändiä: vahvistetaan tuotteen brändiä, jonka tavaramerkin TE-hallinto omistaa.

Kustannusten jakomahdollisuus printtimainonnassa tuo siihen uusia ja erityisesti kustannustehokkaita vaihtoehtoja.

Opiskelijainfoja on luonteva tehdä yhteistyössä. Kustannusten jakamisen lisäksi niillä tavoitetaan työnhakijoita paremmin kuin vaihtoehdossa, jossa infot ovat kouluttajakohtaisesti toteutettuja. Osa työnhakijoista ei lähde infoon, jossa kuulee vain yhdestä ohjelmasta, mutta he tulevat, jos samalla käynnillä on mahdollista kuulla useammista eri vaihtoehdoista.

Suoramainonta, jota perinteisesti on toteutettu esitepostituksilla, on kouluttajien kokemusten mukaan erittäin hyvä markkinoinnin muoto. Keskeinen käytännön haaste siinä on kohderyhmän määrittäminen. Ihmisten osaaminen on niin moniulotteista ja tulevaisuuden suunnitelmat niin yksilöllisiä, ettei URA-tietokantaa voi millään kehittää tarkkuustasolle, joka mahdollista tarjolla olevan koulutuksen kannalta kovin sopivan kohderyhmän määrittämistä. Edelleen kun postituksia hoidetaan koulutusryhmäkohtaisesti, tulee tilanteita, että työnhakija saa perä perään esitteitä useista eri FEC-koulutuksista. Yhteistyöllä voidaan saavuttaa kustannustehokkuutta ja kunakin kouluttajan kannalta parempaa peittoa, samalla kun turhaa kuormitusta postin vastaanottajien kannalta voidaan vähentää.

Toimituksellista aineistoa ei yksittäinen kouluttaja yksittäisen koulutusryhmän asiassa saa juurikaan mediassa läpi. Tilanne on aivan toinen, kun erilaisista teemoista on jatkuvaluonteisesti auki eri kouluttajien toteuttamia ohjelmia; viestinnässä voidaan edetä FEC-koulutusmuotoa kärkeä.

Lähtökohtaisesti TE-hallinnon on asiallista vain suositella yhteistyötä kouluttajille. Suorapostitusten kohdalla on asianmukaista kuitenkin velvoittaa siihen niin pitkälle kuin se koulutusten yleisen toteuttavuuden kannalta on mahdollista.

FEC-koulutuksen, kaiken työvoimakoulutuksen tavoin, vaikuttavuuden kannalta keskeinen kysymys on, kuinka hyvin koulutuksesta onnistutaan saattamaan tieto työnhakijoille. Raamin tälle määrittää kulloinkin voimassaoleva tietosuojalainsäädäntö. Raamin sisällä on kuitenkin asioita, jotka viime kädessä määräävät onnistumisen edellytykset tiedostuksessa. Näistä keskeisimmät ovat *tietosuojalainsäädännön tulkinta* ja *TE-hallinnon resurssit*.

Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa työpolitiikan strategiasta ja toimeenpanosta sekä edistää työllisyyttä. Sen tavoitteita on tehostaa ja nopeuttaa työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamista. Keskeisenä instrumenttina tässä ovat julkiset työvoimapalvelut – työvoimakoulutus osana niitä. Työvoimakoulutus ostetaan pääosin ulkopuolisena palvelutuotantona. Jos ulkopuolisia palvelutuottajia käytetään ja halutaan saavuttaa parhaat tulokset asioissa jotka kuuluvat ministeriön tehtäviin, niin palvelutuottajille pitää luoda mahdollisimman hyvät edellytykset suorittaa tehtävänsä. Työvoimakoulutuksen opiskelijanhankinnan kohdalla tämä tarkoittaa mahdollisimman esteettömiä olosuhteita informoida työnhakijoita koulutuksesta, missä ydinasia on tietosuojalainsäädännön tulkinta. Joko selkeitä tulkintoja ei ole tehty tai viestintään TE-hallinnon sisällä on panostettava; käsitykset ja käytännöt siitä, miten työnhakijoita saa tai ei saa lähestyä vaihtelevat toimisto-, virkailija- ja jopa kuukausikohtaisesti.

Yksilön tietosuojaan liittyvät oikeudet ovat syvällä lainsäädännössä. Ne mainitaan perustuslaissa, jossa todetaan että henkilötietojen suojasta säädetään tarkemmin lailla. Mutta samassa laissa todetaan myös, että oikeudesta työllistävään koulutukseen säädetään lailla. Työvoimapoliittinen aikuiskoulutus on kaikista koulutusmuodoista kiistattomimmin se,

jolla tähän perustuslain 18 §:n kansalaisen perusoikeuksia koskevaan määräykseen pyritään vastaamaan. Luonnollinen peruslähtökohta työllisyyden hoidosta erityisvastuun kantavalle sektoriministeriölle on, että tieto työllistävästä koulutuksesta pitää voida saattaa kaikin käytettävissä olevin keinoin niiden työnhakijoiden tietoon, joille tiedosta oletetaan olevan hyötyä.

TE-hallinnon kouluttajille tarjoama tuki opiskelijahankinnassa määräytyy sen mukaan, onko henkilöstöllä aikaa, mielenkiintoa ja työkaluja.

TE-toimiston henkilökunnan FEC-koulutukseen käytettävissä oleva aika on usean tekijän summa. Perimmiltään kysymys on julkisen talouden menokurin ylläpitämisestä kokonaistaloudellisesti typerällä tavalla. Voidaan ostaa 100 rahayksiköllä ostopalveluja ja niin on myös pakko toimia. Ei voida ostaa 98 yksiköllä ja kohdentaa 2 yksikköä hallinnon sisältä tarjottavaan tukeen palvelutuottajille, vaikka tällä saavutettaisiin huomattavasti parempi lopputulos. Ilmiö on tuttu useilta yhteiskunnan eri osa-alueilta. Aikapanosta määrää myös FEC-koulutuksen asema yksittäisessä TE-toimistossa, jota ohjaavat kulloisetkin tulostavoitteet ja –mittarit sekä toimistokohtaiset painotukset eri koulutusmuotojen kesken.

TE-hallinnon tarjoaman tuen sisältöön vaikuttaa käytännössä myös virkailijatasolla tapahtuva päätöksenteko. On kohtuutonta ostopalvelun toimittajalle, jos siltä hyväksytyssä tarjouksessa mainitaan opiskelijahankinnan yhtenä keinona esimerkiksi suorapostitus sopivalle kohdejoukolle, mutta asiaa ei päästä käytännössä tekemään, jos yhteyshenkilöksi nimetyn virkailijan henkilökohtainen mielipide on, että suoramarkkinointi on huono keino. Käytäntöjä on muutettava siten, että tarjouksen tekijä tietää voivansa toteuttaa koulutuksen tarjoamassaan muodossa, jos TE-hallinto kerran tilaa tarjouksen mukaisen palvelun.

TE-hallinnon opiskelijahankintaan tarjoaman tuen antamista ovat vaikeuttaneet myös erilaiset käytännön seikat. Esimerkiksi lisenssejä URA-tietokannan käyttämiseen ei ole ollut riittävästi tai ei ole ollut vapaana henkilöresurssia, joka osaa käyttää järjestelmää. TE-hallinnon on pidettävä huoli, että tällaiset teknisiä esteitä ei tulevaisuudessa ole.

FEC-koulutuksen volyymi on käytännössä yhtä suuri kuin muodostuvien parien volyymi. Muodostuvien parien määrä ja laatu riippuu ratkaisevasti koulutuksiin pyrkivien työnhakijoiden ja yritysten määrästä ja laadusta. Samalla kun pilotoidaan runkosopimuksiin perustuvaa toteutusmallia, kannattaa kokeilla myös uudenlaista yhteistyötä ja työnjakoa kouluttajien ja hallinnon kesken opiskelijahankinnassa. Tässä mallissa hallinto investoi yhden henkilötöpanoksen 1,5 vuoden ajaksi tukemaan FEC-kouluttajia opiskelijahankinnassa; tuki kattaa sekä runkosopimuksin että ryhmäkohtaisesti tilattavat koulutukset Uudellamaalla.

Työ sisältää yhdessä kouluttajien kanssa tehtävät suoramarkkinoinnin kampanjasuunnittelut, suoramarkkinoinnin kohderyhmien määrittäykset ja postituslistojen koostamiset sekä välittävänä tahona toimiminen työnhakijoiden informoinnissa, koska kouluttaja ei tietosuojakysymysten vuoksi voi olla yhteydenottaja. Tietoa jaetaan postitse, sähköpostitse, tekstiviesteillä ym. sekä kouluttajien organisoimissa infotilaisuuksissa. Lisäksi työ sisältää

TE-hallinnon neuvojen informoinnin alkavista ja menossa olevista koulutuksista; neuvojat tapaavat omien tehtäviensä kautta työnhakijoita ja muodostavat erittäin vahvan ”kenttä-organisaation” viedä tietoa tarjolla olevista FEC-vaihtoehtoista sitä tarvitseville. Osana tehtäväkuvaa voidaan luontevasti edesauttaa esim. mol.fi-sivuston kehittämistä siten, että avoimena olevat FEC-työssäoppimispaikat löytyisivät sieltä helposti ja sisällöltään jatkuvasti päivitettyinä. Siinä määrin kun aikaa jää, kohdennetaan se räätälöityjen henkilöhakujen tekemisiin FEC-yrityspaikkoihin.

Henkilöinvestoinnin kustannukset muodostuvat palkoista sivukuluineen ja työn suorittamiseen liittyvistä verraten pienistä menoista. Tuottokomponentteja ovat:

- kun kouluttajat tietävät odotettavissa olevasta tuesta, on sillä tarjoussummia laskettavaa potentiaalia
- järjestely auttaa nostamaan FEC-koulutuksen volyymia
- järjestely edesauttaa parien keskimääräisen laadun paranemista
- käytäntöjen kehittyminen hallinnon sisällä sekä hallinnon ja kouluttajien välillä

Kokeiluvaiheessa (1,5 v) on luonnollista, että hallinto vastaa kustannuksista. Tuona aikana selkiytyy lopullinen kuva työtehtävän sisällöstä, mitoituksista ja tehtävään liittyvistä laskutusperusteista. Kokeiluvaiheen jälkeen tulisi lähteä siitä, että kouluttajat maksavat resurssein esim. perusmaksun ja käytetyn ajan suhteessa tapahtuvan laskutuksen pohjalta.

### Parien muodostus

Parien muodostustyö on sitä helpompaa, mitä enemmän on opiskelijahakijoita ja yrityshakijoita ja mitä paremmin nämä hakijaryhmät sopivat toisilleen. Parien muodostustyö on valtaosaltaan ja ytimeltään henkilökohtaiseen osaamiseen nojaavaa ”käsityötä”, jonka volyymiin, laatuun tai kustannustehokkuuteen ei sillä ole välitöntä vaikutusta, tilataanko koulutuksia ryhmäkohtaisina tai runkosopimuksiin perustuvina.

### Lähiopetus

Runkosopimuksiin perustuvassa toteutusmallissa lähiopetus on räätälöitävissä kustannustehokkaammin kuin ryhmäkohtaisissa toteutuksissa. Lähiopetuksen räätälöinti tukee välillisesti FEC-koulutuksen volyymin nostotavoitetta: räätälöinti nostaa koulutuksen laatuodotuksia, mikä lisää työnhakijoiden ja yritysten kiinnostusta ja hakijamääriä, mikä puolestaan edesauttaa parien syntymistä.

Lähiopetuksen räätälöinnin merkittävimmät seurannaisvaikutukset ovat laadullisia. Pelkkä tunne, että lähiopetusohjelma ei ole vakiomuotoinen ”ota-tai-jätä”-tarjous vaan että osapuolia kuullaan ja räätälöinnissä tehdään voitava, lisää osallistujien tyytyväisyyttä ja kohentaa FEC-koulutuksen yleistä laatu-kuvaa. Itse räätälöinti parantaa koulutuksen osuvuutta osallistujien tarpeisiin, kohentaa sitä kautta koulutettavan oppimisvaikutuksia ja työllistymisedellytyksiä sekä lisää osallistujien yleistä tyytyväisyyttä koulutukseen.



Lähiopetuksen räätälöinnissä on lähdettävä siitä, että koulutuksen henkilökohtaistaminen ei ole koskaan täydellistä – ja sisällöstä riippumatta se koetaan herkästi riittämättömäksi. Päätöstehtävä on optimoida laadun nostosta odotettavissa oleva hyöty (koulutuksen vai-kuttavuus) ja kustannustehokkuus. Lähiopetuksen kustannukset syntyvät koulutussuun-nittelusta, koulutuksen organisoinnista ja koulutuksen toteutuksesta. Käytännössä lä-hiopetuksen räätälöinti tulee lähtökohtaisesti toteuttaa massaräätälöinnin metodeilla. Tavoitteena on silloin toimittaa kohtuukustannuksin muunneltavia tuotteita, jotka täyttä-vät lähes kaikki asiakkaiden keskeiset tarpeet.

Kouluttajien tavat ratkaista räätälöidyn lähiopetuksen tuotannolliset haasteet ovat moni-naiset. Olettavaa on, että pääosalla kouluttajista on itse – omalla henkilökunnalla ja/tai alihankkijoilla – toteutettu perusohjelma, joka sisältää koulutusteemaan yleisimmin sisäl-tyviä jaksoja sekä sitä mahdollisesti varioivia osioita. Myös erilaisia partnerisuhteen tyyppisiä konsortioita rakentunee jo tarjousvaiheessa. Isojen koulutusorganisaatioiden toteut-tamissa FEC-ohjelmissa tullaan organisaation muuta koulutustarjontaa hyödyntämään enemmän kuin ryhmäkohtaisissa toteutuksissa. Edelleen runkosopimusten pitkäkestoi-suus ja volyymi antaa kouluttajille hyvät edellytykset ostaa kustannustehokkaasti oppilas-paikkoja ja moduuleja erilaisista markkinoilla järjestettävistä koulutuksista.

TE-hallinnon kannattaa jo tarjouspyyntövaiheessa kannustaa kouluttajia yhteistyöhön. Koulutussuunnitteluvaiheessa se tarkoittaa jo sovittujen yhteistyöjärjestelyjen lisäksi sitä, että kaavailut toteutusmallit joustavat tilanteen mukaan erilaisiin yhteistyörakenteisiin. Yksi vakaa perusta lähiopetuksen räätälöintiin on, että kouluttajat luovat sisäisen markki-nan, jossa niiden tuottamat perusohjelmat ovat mahdollisimman avoimia myös muiden kouluttajien opiskelijoille: lähiopetusohjelmat ovat ristikkäin hyödynnettävissä sisäisesti sovitulla siirtohinnoilla ja muilla kaupankäynnin reunaehdoilla. Kouluttajien kesken voi-daan myös sopia työnjaosta, jossa eri kouluttajat erikoistuvat tuottamaan ohjelmissa esiintyviä yhteisiä sisältöjä.

Lähiopetustilaisuuksien osallistujamäärä on opetusmetodisista syistä johtuen usein rajat-tava. On kuitenkin teemoja ja opetustapoja, joissa osallistujamäärä voi olla suurikin. Yksi perustelu tällaisten tilaisuuksien olemassaololle koulutusohjelmissa on, että niillä voidaan marginaalisin rajakustannuksin tarjota lisäpalvelua yrityksille: tilaisuuksiin voi osallistua työssäoppimispaikkoja tarjoavien yritysten henkilöitä. Lisäpalvelu vahvistaa yrityksen si-toutumista FEC-ohjelmaan ja tuo opetustapahtumiin lisää painoarvoa osallistujien koke-muspohjan laajentumisen myötä.

Runkosopimusten tuoma vakaus kouluttajien FEC-toimintaan antaa hyvän pohjan kehit-tää etäopetusta ja hyödyntää verkkopohjaisia oppimisympäristöjä.

## Tutorointi ja mentorointi

Tutorointi on sitä ongelmattomampaa, mitä paremmin parien muodostuksessa on onnistuttu: tällöin energia voidaan keskittää työnohjauksellisiin asioihin. Tutorointi on henkilökohtaiseen osaamiseen nojaavaa asiantuntijatyötä, jonka mitoitustarpeeseen, laatuun tai kustannustehokkuuteen ei sillä ole suoraa vaikutusta, tapahtuuko tutorointi ryhmäkohtaisen toteutusmallin tai runkosopimukseen perustuvan toimintamallin puitteissa. Sama tilanne on mentoroinnin kohdalla.

Runkosopimukseen pohjautuvassa mallissa tutorvalmennukseen ja mentorvalmennukseen tulee kuitenkin uusia mahdollisuuksia kouluttajayhteistyön kautta, kun kouluttajilla on pitkäkestoinen ja vakaa toimintaympäristö luoda yhteisiä käytäntöjä. Lähtötilanne ilmeisesti on, että osalla kouluttajista on kehittyneet työtavat tutorien valmennuksessa; mentorvalmennuksen kohdalla tilanne on yleisesti ottaen heikompi.

TE-hallinto voisi velvoittaa kouluttajia - runkosopimusmallin pilottivaiheessa – organisoidaan yhteistyönä tutorvalmennus ja yritysten yhdyshenkilöiden mentorvalmennus. Edelleen jotta ne tulisivat hyödynnetyksi mahdollisimman laaja-alaisesti, tulisi valmennustilaisuuksien olla lähtökohtaisesti avoimia myös niiden kouluttajien tutoreille ja mentoreille, jotka toteuttavat vain ryhmäkohtaisia ohjelmia. Lähitapaamisina toteutettavien valmennustilaisuuksien rinnalle mentorvalmennukseen tulee rakentaa myös verkossa toteutettava vaihtoehto.

Mentorointikoulutuksen suunnittelussa on hyväksyttävä lähtökohdaksi se, että työssäoppimispaikan tarjoavan yrityksen henkilöstöjohtaminen ei aina ole korkeatasoista, ja että mentoreina toimivat eivät välttämättä ole saaneet esimieskoulutusta. FEC-työssäoppimispaikoissa on väistämättä paljon niitä, joissa koulutettaville nimetyt mentorit joutuvat suorittamaan tehtävää ilman oppimisen ohjaamiseen liittyviä perusvalmiuksia. Oman lisänsä tuo se, että ohjattavana on koulutuksessa oleva työtön työnhaakija. Edelleen mentoriksi nimetyillä ei työkiireiden takia ole järkeä paljon aikaa panostaa tuossa roolissa kehittymiseen. Perimmiltään kysymys on yritysten henkilöstöjohtamisen osaamisesta ja järjestelmistä, joiden yleinen kehittäminen ei voi olla FEC-kouluttajien vastuulla.

Mentorointi vaatii moniulotteista osaamista ja siinä ei kehitytä taitavaksi pikakurssilla. Merkittävä kehitysaskel on kuitenkin otettu, kun jokaiselle FEC-koulutettavalle on asetettu mentor, joka mentoroi edes jollakin tavalla, eikä ole vain mentor sopimisasiakirjassa. Tämän perusedellytys on, että yritys ja sen asettama mentor tiedostavat mentoroinnin sisällön ja tärkeyden sekä tulevat motivoituiksi tehtävään. Näihin vaateisiin tulisi FEC-koulutuksen yhteydessä organisoitavan mentorvalmennuksen vastata.

### Lisänäkökulma: ELY-tuotteiden tuotekoulutus

ELY-keskuksilla on suuri joukko pysyväisluonteisesti ja lisäksi projektiluonteisesti tarjolla olevia tuotteita yritysten kehittämiseksi. Työelämäläheistä koulutusta tarjoavat tahot olisivat oivallinen ryhmä viemään näistä tietoa yrityksiin. Eikä kysymys olisi vain kouluttajien TE-hallinnolle tarjoamasta ilmaisesta lisäpalvelusta, vaan myös heitä aidosti hyödyttävää asiasta: osuvan vinkin antaminen ELY-tuotteista on kouluttajan asiakaspalvelua omalle asiakasyritykselleen.

Runkosopimusmuotoisia FEC-ohjelmia pilotoitaessa ELY-keskus voisi testata tällaisen kouluttajista kasattavan ”kenttäorganisaation” toimivuutta. Ennen FEC-ohjelmien yrityshankinnan aloittamista kouluttajien yrityshankinnasta vastaavat henkilöt ja tutorit koottaisiin ELYn järjestämään tuotekoulutukseen. Alkuvaiheessa näistä poikivat yhteydenotot pyritäisiin ohjaamaan yhdelle henkilölle ELYssä, joka ohjaa ne eteenpäin eri tuotteista vastaaville henkilöille. Tällä yhteydenottojen keskityksellä saisi suoritettua jonkinlaisen mittauksen operaation hedelmällisyydestä, jonka johtopäätöksenä voi määrittää tuotekoulutuksen uusimisista samoin kuin mahdollisesta levittämisestä koskemaan ryhmämuotoisia FEC-toteutuksia ja kaikkea työelämäläheistä koulutusta.

## 4 TOTEUTUS YKSITTÄISINÄ PAREINA

### 4.1 Mallin käyttötilanteet ja erityispiirteet

Yrityksillä ja työnhakijoilla on tarpeita joiden ratkaisemiseen FEC-malli sopii, mutta niiden ratkaiseminen ei aina ole mielekästä tai mahdollista runkosopimukseen pohjautuvien koulutusten tai alkamassa olevien ryhmäkohtaisten koulutusten kautta. Pääsääntöisesti nämä tilanteet liittyvät koulutusteemaan ja FEC-parin maantieteelliseen sijaintiin.

Mitä spesifimpi koulutustarve on, sitä todennäköisemmin runkosopimukseen pohjautuvista ohjelmista tai käynnistymässä olevista ryhmäkohtaisista ohjelmista ei löydy luonnollisia ratkaisuja tarpeen tyydyttämiseen. Mitä etäämmällä suurista asutuskeskuksista ollaan, sitä useammin tämä tilanne kohdataan. Tällöin FEC-koulutuksen uusi toteutusyksikkö on FEC-pari. Kysymys on esimerkiksi seuraavan tyyppisistä tilanteista:

siilinjärveläinen maahanmuuttajafarmaseutti voidaan sijoittaa kuopiolaiseen apteekkiin, kun ammattiosaamista samalla täydennetään Kuopion yliopistosta saatavissa olevalla koulutuspaketilla;

terveydenhoitoalan tutkinnon suorittanut henkilö Yli-iistä on sijoitettavissa oululaiselle lääkäriasemalle, kun ohessa vahvistetaan ammattiosaamista Tornion amk:n tarjoamilla vastaanottohoitotyön erikoistumisopinnoilla;

joutsalainen kone- ja automaatio suunnittelija on sijoitettavissa LVI-alan suunnittelutoimistoon Mikkeliin, kun sijoittumista tuetaan putkistosuunnitteluun liittyvällä täydennyskoulutuksella, joka räätälöidään muutamasta lyhytkurssista;

siuntiolainen hoitovapaalta työelämäänsä palaava, aiemmin erilaisissa palvelu- töissä toiminut henkilö voidaan sijoittaa länsi-uusmaalaiseen erä- ja luonto- matkailualan yritykseen, jos kesken jäänyt matkailualan perustutkinto hoidetaan samalla loppuun.

Kun parit hoidetaan yksin kappalein, voidaan lähiopetuksen sisältö teoriassa optimoida vastaamaan täysin työnhakijan ja yrityspaikan tarjoajan tarpeita. Käytännössä räätälöinnin rajan määräävät kustannukset, joiden ei tulisi karata yli optimipisteen, jossa optimoitavia tekijöitä ovat koulutuksen vaikuttavuus ja koulutuksen kustannukset. Kustannusten hallinta on yksin kappalein toteutetussa mallissa erityisen vaativaa, koska lähiopetuksessa ei päästä hyödyntämään massaräätelöinnin mahdollisuuksia samalla lailla kuin runkosopimuksiin pohjautuvassa toteutusmallissa.

## 4.2 Toteutusmallin kuvaus

Kun FEC-pari hoidetaan yksittäiskappaleena, on ehdotettava toimintamalli seuraava:

- Parien muodostusta edistävä välittäjätaho (myöhemmin 'mätsääjä') vastaanottaa tiedon yrityspaikasta ja arvioi sen täyttävän kriteerit, jotka työharjoitteluajaisen oppimisen ja työllistymisen lähtökohdista FEC-koulutuksella on.

Koulutuksen kokonaiskestolle on määritetty vasta aikahaarukka, joka voisi olla 4-10 kk. Kesto täsmentyy, kun koulutukseen sijoitettava työnhakija on selvinnyt ja hänen kehittämistarpeensa on arvioitu suhteessa yritystehtävään.

Yritysten osallistumismaksu on kuukausipohjainen, joten se täsmentyy, kun koulutuksen kokonaiskesto määrittyy.

- Kun tieto toteutusmallista saadaan levitettyä työnhakijoille, on oletettavaa, että tieto yrityspaikasta tulee verraten usein työnhakijan kautta. Tällöin prosessi jatkuu siten, että mätsääjä arvioi parin toteutuskelpoisuuden.

Kun tieto avoimesta FEC-koulutuspaikasta tulee yritykseltä, ilmoitetaan siitä mol'fi'ssä, FEC-koulutuspaikat osiossa. Paikasta kiinnostuneita pyydetään olemaan yhteydessä mätsääjään. Tehtäväkuvauksen pohjalta ajetaan URA-tietokannasta myös kohderyhmä, joka osuu mahdollisimman tarkasti yrityksen tarpeisiin. Heitä informoidaan kirjeellä, sähköpostilla tai tekstiviestillä katsomaan asiasta tarkempia tietoja mol.fi'stä.

- Mätsääjä toimii yhdyshenkilönä yrityksen ja työnhakijan yhteensovittamisessa. Kun sopiva pari on muodostumassa, mätsääjä keskustelee ja arvioi osapuolten kanssa, sopisiko heille FEC-mallia paremmin joku muu instrumentti – lähinnä tuki-työllistäminen tai oppisopimus. Tämä työvaihe toimii hyvin, kun mätsääjä tuntee laaja-alaisesti työhallinnon instrumentit, voi vaivattomasti hakea hyväksynnän myös muulle kuin FEC-muotoiselle toteutuksille ja on intressivapaa sen suhteen, päädytäänkö FEC:iin tai johonkin muuhun toteutusmalliin.
- Kun FEC-pari on määrittynyt, TE-toimisto hyväksyy sen.

- Yritys, työnhakija ja koulutussuunnittelija muotoilevat tavoitteellisen täydennyskoulutusohjelman, joka toteutetaan sille asetetuissa yleisissä raameissa, jotka määräävät täydennyskoulutuksen minimi- ja maksimikeston sekä kustannusmaksimin.
- Koulutussuunnittelija ostaa koulutuksen. Ostaminen on prosessi, jonka rinnalla opetusohjelma simultaanisesti täsmentyy. Kun tavoitteelliseen ohjelmaan ei jotain elementtiä ole saatavissa järkevällä aikataululla ja/tai hinnalla, niin ohjelmaa simuloidaan. Tämän jälkeen vahvistetaan henkilökohtainen oppimissuunnitelma yhdessä työnhakijan ja yrityksen kanssa.
- FEC-koulutus käynnistetään sen mukaan, kun lähiopetuksen – ml. sitä mahdollisesti tukeva etäopiskelu - ajallinen sisältö sovittuu yhteen yrityksessä tapahtuvan kouluttautumisen kanssa. Pääsääntöisesti koulutus voi käynnistyä välittömästi, kun lähiopetus on tilattu ja henkilökohtainen oppimissuunnitelma vahvistettu.
- Kuten muissakin FEC-koulutuksen toteutusmuodoissa tutor tukee koulutettavan ja yrityksen välistä yhteistyötä yrityksessä tapahtuvan kouluttautumisen aikana. Tutor vastaa myös koulutuksen etenemiseen liittyvän informaation keräämisestä ja raportoi TE-hallinnolle. Koulutettava toimii yritysjaksoilla yrityksen työnjohdon alaisuudessa, jossa hänen ohjauksestaan vastaa yrityksen nimeämä mentor.
- Työvoimavirkailija tekee koulutukseen liittyvät TE-hallinnon sisäiset toimenpiteet ja koulutuksen valvonta toteutetaan kuten muissakin FEC-toteutusmalleissa.

Mätsääjä, koulutussuunnittelija ja tutor voivat olla eri henkilöitä, tai yksi henkilö voi tehdä useampaa roolia. Tämä vaihtelee tapauskohtaisesti tekijöiden osaamispuhjan määrittämänä.

#### **4.3 Tarkastelunäkökulma: palvelutuotannon organisointi**

Työ- ja elinkeinohallinto tarjoaa julkisia työvoimapalveluja, joilla edistetään työmarkkinoiden toimivuutta. Yksi osa lain määrittämiä julkisia työvoimapalveluja on työvoimapolitiittinen aikuiskoulutus. Laki julkisista työvoimapalveluista sanoo, että työvoimaviranomainen järjestää tai hankkii julkisena työvoimapalveluna työvälistyspalveluita, työvoimapolitiittista aikuiskoulutusta ja muita ammatillisen kehittymisen palveluita. Tämän mukaisesti TE-hallinto järjestää sisäisenä palvelutuotantona toteutettuja palveluja ja hankkii ostopalveluina toteutettavia palveluja.

Työvoimapolitiittista aikuiskoulutusta toteutetaan historian peruna ostopalveluihin tukeutuen. FEC-koulutusten osalta tämä tarkoittaa kokonaishankintoja, jossa ulkopuolisilta toimijoilta ostetaan toteutusprosessin kaikki vaiheet: yrityshankinta, oppilashankinta, parien muodostus, lähiopetuksen sisältösuunnittelu, lähiopetuksen toteutus ja tutorointi.

Palvelutarjonnasta vastaavan TE-hallinnon on luonnollista arvioida säännöllisesti kaiken palvelutarjontansa osalta, kumpi malleista ”järjestää itse” vai ”ostaa palveluna” olisi kokonaistaloudellisesti järkevämpi: kumpi malli voisi johtaa parempaan tuotos/panos-suhteeseen. Työvoimapolitiittisen aikuiskoulutuksen tuotos on työllistymisen ja osaamisen kehittymisen tulo. Panos on aiheutuva kustannus sekä ero imagoriskissä, jos se poikkeaa vaihtoehtoissa toisistaan.

Suhteessa *ryhmäkohtaiseen toteutusmalliin* ovat volyymin nostoon, laatuun ja kustannuksiin liittyvät vaikutusmekanismit perusolemuksiltaan samat sekä *runkosopimuksiin pohjautuvassa toteutusmallissa* että *yksittäisten parien kautta toteutettavassa mallissa*. Tämän vuoksi yksittäisten parien kautta tapahtuvaa toteutusmallia keskitytään tarkastelemaan näkökulmasta ”järjestää itse” vai ”ostaa palveluna”.

**”Järjestää itse”-vaihtoehto** on määritetty siten, että TE-hallinto järjestäisi itse kaikki muut koulutusprosessin vaiheet paitsi lähiopetuksen (ml. siihen liittyvä etäopetus), joka toteutettaisiin ostopalveluna. Samalla yritykset maksavat osallistumismaksun suoraan TE-hallinnolle. **”Ostaa palvelu” –vaihtoehto** tarkoittaa, että koulutus ostettaisiin kokonaistoimituksena ulkopuoliselta palvelutuottajalta kuten ryhmäkohtaisessa toteutusmallissa tehdään ja luvussa 3 kuvatussa runkosopimuksiin perustuvassa toteutusmallissa tehtäisiin.

Vaihtoehtoja ”järjestää itse” ja ”ostaa palveluna” vertaillaan FEC-toteutusprosessin päävaiheissa: koulutuksen hankintaprosessi, yrityshankinta, opiskelijahankinta, parien muodostus, lähiopetus, tutorointi ja mentorointi sekä seuranta, raportointi ja tarkastustoiminta. Tämän jälkeen esitetään muutama täydentävä näkökulma. Vertailu suoritetaan kustannustehokkuuden ja laadun näkökulmista. Vertailun tavoitteena on ymmärtää edellytykset, jotka vaihtoehtoisissa malleissa on onnistua FEC-toteutusprosessissa silloin, kun toteutusyksikkönä on FEC-pari.

#### 4.4 Vaihtoehtojen ”järjestää itse” ja ”ostaa palveluna” vertailu

##### Koulutuskokonaisuuden hankintaprosessi

Julkisten hankintojen ohjaus on tiukentunut vuonna 2007 uudistuneen lainsäädännön myötä. Hankkeiden kilpailuttamisella pyritään tehostamaan julkisten varojen käyttöä, edistämään laadukkaiden hankintojen tekemistä sekä turvamaan koulutuksen tarjoajille yhdenvertaiset mahdollisuudet tarjota palvelujaan.

Jäykentynyt tilauskäytäntö on nostanut tilaus-/tarjousprosessin kustannuksia, joita aiheutuu sekä tilaajalle että tarjoajille. Tilaaajalle aiheutuu kustannuksia seuraavista työvaiheista: tarjouspyynnön valmistelu ja julkistaminen, tarjoajien tiedusteluihin vastaaminen, tarjousvertailu dokumentoineineen sekä mahdollisten valitusten käsittelystä aiheutuvat kustannukset. Tämän lisäksi kustannuksia syntyy tarjoajille: Uudenmaan FEC-kouluttajien

mukaan tarjousvaiheen kustannukset – ml. saadut ja ei-saadut kaupat – ovat 2-5 % työvoimakoulutustoiminnan kokonaiskustannuksista. Kustannuksilla on taipumus siirtyä ennen pitkään hintoihin.

”Järjestetään itse” –vaihtoehdossa ei ole koulutuskokonaisuuden hankintaan liittyviä työhallinnon kustannuksia eikä tarjoajille syntyviä tarjousvaiheen kustannuksia. Toisaalta ”järjestetään itse” –vaihtoehdossa ei saada tarjouksiin sisältyvää suunnittelutyötä ja toteutusprosessiin mahdollisesti liittyviä innovaatioita. Suunnittelutyön osalta menetys ei ole ilmeisenkään merkittävä, kun kysymys on yksittäisten parien muodostamisesta: sisälöt määrittyvät yksilöllisesti työnhakijoiden ja yritysten tarpeiden pohjalta. Myöskään toteutusprosessiin mahdollisesti liittyviä innovaatioita ei voi arvottaa kovin isoiksi; oletettavaa on, että innovaatiot ovat yleisessä tiedossa ryhmäkohtaisten koulutusten ja runkosopimuksiin pohjautuvien koulutusten kautta.

### Yrityshankinta

FEC-kouluttajien yritysasiakaskantojen laatu vaihtelee huomattavasti, koska organisaatioilla on erilaisia strategioita. Osa sijoittaa verraten paljon opiskelijoista vanhoihin asiakasyrityksiin, toisen ääripään strategioissa vakiintuneita yritysasiakkuuksia ei juuri ole.

Työ- ja elinkeinohallinnolla on laaja kosketuspinta yritysasiakkaisiin. TE-toimistoilla on paljon asiakkaita mm. työnvälityksen ja työvoiman vuokrauksen palvelutoiminnoissa. Myös ELY-keskuksilla on paljon asiakkaita niiden tarjoamia yrityspalveluja käyttävissä yrityksissä. Synergiaetuja *Yritysharava* –tyyppisen ([www.yritysharava.fi](http://www.yritysharava.fi)) toiminnan kanssa on helppo rakentaa. Työ- ja elinkeinohallinnolla on resurssit ja edellytykset saavuttaa yritys kentässä laaja-alaisesti luotettavan ja laadukkaan FEC-toimijan maine. Kaiken kaikkiaan työ- ja elinkeinohallinnolla on hyvät edellytykset kustannustehokkaaseen yrityshankintaan; voi olettaa, että ne ovat paremmat kuin yhdelläkään palvelutarjoajalla.

TE-hallinto on selvästi vahvempi sopijaosapuoli kuin yksikään koulutuspalvelujen tarjoaja. Tämä voi vähentää sellaisten yritysrajojen suhteellista määrää, joissa yritys ei ole sisäistänyt koulutuksen tavoitteita ja osapuolten vastuita: yritykset, jotka eivät ole kypsiä osallistumaan FEC-ohjelmiin, pidättäytyvät helpommin ilmoittautumasta parien muodostusprosessiin, kun ohjelman toteuttajana ja sopimusosapuolena on TE-hallinto. ”Järjestää itse” –vaihtoehdon voi olettaa johtavan yritysrajojen parempaan keskimääräiseen laatuun kuin ”ostaa palveluna” –vaihtoehto.

Yrityshankinnan henkilöresurssit ja osaaminen ovat verraten helppoja hankkia: TE-hallinnolla ei ole esteitä saavuttaa asiassa hyvin nopeasti palvelutarjoajien keskimääräinen osaamistaso.

FEC-koulutuspalvelun järjestäminen itse toisi uuden ulottuvuuden TE-toimistojen toimintaan yritysrajoissa. Tämä tukisi työministeriön ja kauppa- ja teollisuusministeriön yhdistymisen myötä tehtyjä linjauksia, että TE-toimistot toimivat edeltäjiään tiiviimmässä vuorovaikutuksessa elinkeinoelämän kanssa. TE-toimistojen toiminta-ajatuksessa tämä



ilmaistaan tavoitteena olla alueensa työ- ja elinkeinopolitiikan aloitteellinen ja vahva vaikuttaja, joka mm. toimii kiinteässä yhteistyössä alueensa yritysten, kuntien ja muiden työnantajien kanssa.

Jos yksittäisten yritys/työnhakija –parien muodossa tapahtuvaa FEC-koulutusta järjestettäisiin TE-toimistoista käsin, tulisi tehtävä keskittää valikoituihin toimistoihin ja sijoittaa se siellä työnantajapalveluja tarjoaviin yksiköihin.

### Opiskelijahankinta

Opiskelijahankinnassa ”järjestää itse” -vaihtoehdossa TE-hallinnolla olisi merkittävä kustannusetu ja laatuettu ostopalvelujen tarjoajiin nähden, koska sillä on jatkuva vapaa pääsy työnhakijarekisteriin. FEC-yrityspaikkoihin sopivia henkilöitä olisi mahdollista informoida kustannustehokkaasti ja tarkasti kohdentaen. Samalla tarve käyttää opiskelijahankinnassa erilaisia massamarkkinoinnin keinoja vähenisi, mikä parantaisi palvelun laatukuvaa. Nämä edut ovat kuitenkin ilmeisen pitkälle kompensoitavissa ”ostaa palvelut” -vaihtoehdolle, jos sitä tuetaan luvussa 3.2 kohdassa ”opiskelijahankinta” kuvatulla tavalla.

Synergiaedut muun toiminnan kanssa olisivat ”järjestää itse” -vaihtoehdossa isot: TE-toimiston asiantuntijat tapaavat jatkuvasti työnhakija-asiakkaita, joiden tapaamisten hyödyntäminen opiskelijahankinnassa olisi helppo organisoida, jos TE-toimisto olisi FEC-koulutuksen järjestäjä. Lisäksi TE-hallinto on luotettava ja neutraali sopimuskumppani ja se voi myös näyttäytyä sellaisena. Luotettavuus lisää kiinnostusta ohjelmaan ja tuo kustannustehokkuutta osallistujamarkkinointiin.

### Parien muodostus

Parien muodostaminen on sitä vaivattomampaa, mitä enemmän on opiskelija- ja yrityshakijoita ja mitä paremmin nämä hakijaryhmät sopivat toisilleen. Suotuisat lähtökohdat niin yrityshankinnan kuin opiskelijahankinnan alueilla antavat TE-toimistoille perustan kustannustehokkaammalle, laadukkaammalle ja nopeammalle parinmuodostamiselle, mitä ostopalvelujen tuottajilla on. Nopeus on perimmältään kustannus- ja laatu tekijä, koska parien muodostusajan venyessä sekä yrityksiä että työnhakijoita jättäytyy prosessista pois: heihin kohdennettu työpanos on valunut kokonaisuudessaan hukkaan ja tulokseton prosessi heikentää samalla FEC-koulutuksen laatukuvaa.

Yrityshankinnan ja opiskelijahankinnan suotuisista lähtökohdista nouseva etu näyttäytyy entistä vahvempana, kun huomioidaan myös dynamiikka: yritysjoukon laajuus ja nopea uusiutuminen lisää FEC-koulutuksen kiinnostavuutta työnhakijoiden näkökulmasta; vastaavasti yrityskentän tietoisuus opiskelijahankinnan tehokkuudesta lisää sen kiinnostusta koulutusmallia kohtaan. TE-toimiston luonne riippumattomana viranomaistahona on myös viestittävässä asiana, jota yrityskenttä ja työnhakijat arvostavat: parien muodosta-

jalla ei ole intressejä pyrkiä ohjaamaan muodostunutta paria siten, että se koulutuksen myöhemmissä vaiheissa tukeutuisi parien muodostajatahon niissä vaiheissa tarjoamiin palveluihin.

Parinmuodostajan ammatillisen osaamisen vaatimukset ovat monitahoiset. On kyettävä määrittämään työnhakijan tiedot ja taidot, niiden kehittämistarpeet ja –edellytykset. Työnhakijan persoonan ja työorientaation sisältöä suhteessa avoinna olevaan tehtävään on myös kyettävä arvioimaan. Työnantajan tarpeet on osattava jäsentää, mikä vaatii tehtäväsissällön ymmärrystä, tehtävän osaamisvaatimusten hahmottamista sekä ideaalitalanteessa myös yrityksen kehityssuuntien tiedostamista ja toimialan ymmärtämistä. Edelleen hyvät neuvottelutaidot ovat tärkeää parinmuodostajan työssä.

Parinmuodostajan ammattitaitoa on ja sitä voidaan rakentaa hyvin erityyppisiin yhteisöihin. ”Järjestä itse” ja ”osta palveluna” vaihtoehdot eivät toimintamalleina tarjoa etua toiseen nähden.

TE-toimistoissa on hyvä lähtöosaaminen parien muodostustyöhön. Kysymys on rekrytointipalveluosaamisesta, joka on TE-toimistojen ydinosaamista ja jossa TE-toimistoilla on vahvat perinteet. Parien muodostustyön tukena olisi iso ja vahva organisaatio, jollaisten edellytykset kehittää henkilöstöä systemaattisesti katsotaan yleensä hyväksi.

### Lähiopetus

Lähiopetuksella tarkoitetaan kokonaisuutta, johon lähiopetuspäivien lisäksi voi kuulua ohjattu etäopiskelua esim. verkko-opiskelun muodossa.

Lähiopetuksen kustannukset muodostuvat koulutussuunnittelutyöstä, koulutuksen hankintaan liittyvästä työstä, koulutuksen hinnasta ja hallinnoinnista. Lähiopetuksen laatu muodostuu koulutussuunnittelun laadusta ja ostetun koulutuksen laadusta.

Koulutussuunnittelun kustannukset syntyvät työvaiheen vaatiman ajan funktiona. Aika sinänsä ei ole sen pidempi tai lyhyempi, suorittaako henkilö työn TE-hallinnon sisällä tai sen ulkopuolella; ammattitaito selittää työnopeutta. Ammattitaito määrää ratkaisevalla tavalla myös koulutussuunnittelun laadun. Vaihtoehtojen ”järjestää itse” ja ”ostaa palvelun” välillä ei luonnostaan ole eroja ammattitaitoon liittyen: se on rakennettavissa yhtälailla hallinnon sisälle kuin palvelutarjoajan sisälle. TE-hallinnolla on jo lähtötilanteessa hyvät edellytykset laadukkaaseen koulutussuunnitteluun ottaen huomioon sen pitkä perinne ja kokemus käyttää koulutusta yhtenä työvoimapolitiikan instrumenttina.

Koulutuksen hankintaerät ovat yksittäisen parin kohdalla niin pieniä, että kilpailutuksia ei tarvitse suorittaa ”järjestää itse” –vaihtoehdossa. Kilpailutuksen kustannuksia kuitenkin syntyy, jos sitä kautta saavutettavissa olevat hyödyt koulutuksen ostohinnoissa arvioidaan

kilpailutuksen kustannuksia suuremmiksi. Sama logiikka koskee myös ulkopuolista palvelutarjoajaa, joka voi kuitenkin suorittaa kilpailutuksen kevyemmällä hallinnoinnilla kuin TE-hallinto<sup>9</sup>.

TE-hallinnon sisällä on erittäin laaja tietämys koulutustarjonnasta ja vahva kokemus sen ostamisesta. Tämä tarjoaa koulutuksen hankintatyöhön paremman ympäristön, mitä yksittäisellä koulutuspalvelujen tarjoajalla on. Ostamiseen liittyvään yksilötason ammattitaitoon ja sen kehittämisedellytyksiin ei vaikuta se, työskenteleekö henkilö hallinnon sisällä tai ulkopuolella.

Koulutuksen ostoehdoista sopimiseen TE-hallinnolla on ylivoimaiset edellytykset ulkopuolisiin palvelutarjoajiin nähden. TE-hallinto on valtava koulutuksen ostaja, mikä tuo ostovoimaa ja synergiaetuja. Lähtötilanne ostamiselle on myös mitä mainioin: hallinnolla on valmiina laajat yhteydet oppilaitoksiin ja erityyppisiin muihin koulutusjärjestäjiin. Käytännössä lähiopetuksen hankinnoissa tulee hyödyntää ns. viimeisiä oppilaspaikkoja, joiden tuottamisen rajakustannus on matala. Ostetaan oppilaspaikkoja koulutuksista, jotka joka tapauksessa järjestetään.

Ostetun koulutuksen laadulla ei pääsääntöisesti ole eroa, onko sen ostanut TE-hallinto tai ulkopuolinen koulutusorganisaatio. Milloin eroa on, voi sen olettaa olevan TE-hallinnon, eli ”järjestää itse” –vaihtoehdon, eduksi johtuen sen suuresta ostovoimasta.

Ostotoimintaan liittyvät hallintokäytännöt ovat raskaampia ”järjestää itse” –vaihtoehdossa. Esimerkiksi dokumentointikäytännöt ovat perusteellisempia ja laskujen hyväksyntä ja maksatus ainakin pieniin koulutuspalvelutarjoajiin nähden monivaiheisempaa.

### Tutorointi ja mentorointi

Tutorointi on oppimista ja työllistymistä palvelevaa ohjausta. Samalla tutor pyrkii ohjaustoiminnallaan vahvistamaan tutoroitavan valmiuksia itsensä ohjaamiseen. FEC-tutorin tulee ymmärtää monentyyppisiä asioita: yksilön asenteita, elämäntilannetta ja elämänhallintaa; yksilön haluja ja tarpeita; toimenkuvan, työsuunnittelun ja johtamisen yhteyttä työn tuloksiin; johtamista ja yrityskulttuureita. FEC-tutorilla tulee olla riittävät taidot mm. tukea tutoroitavaa osaamisen ja osaamispuutteiden tunnistamisessa. Edelleen FEC-tutorilta edellytetään yleisinä työelämävalmiuksina mm. hyviä vuorovaikutustaitoja.

---

<sup>9</sup> Ulkopuolisella palvelutarjoajalla voi olla omaa koulutustuotantoa, jota voidaan hyödyntää joidenkin koulutettavien lähiopetuksessa. Näiltä osin: hankintaan liittyvä työ on organisaation sisällä tapahtuvaa tapahtuvaa sopimista, joka on pääsääntöisesti tehtävissä hyvin kustannustehokkaasti; lähiopetuksen kustannus on sen tuotantokustannus tai organisaation sisäinen siirtohinta; lähiopetuksen hallinnointi on edullista.

Tutorointi on koulutussuunnittelun ja parien muodostuksen tavoin hyvin yksilölähtöistä osaamista, jonka laatu ei määrity sen mukaan, kuka tutorille maksaa palkan. Sitä osataan ja voidaan oppia yhtälailla hallinnossa kuin sen ulkopuolella. Tutoroinnin kustannukset määrittyvät siihen panostetun ajan mukaan. Optimaalinen tulos/aikapanos ei riipu siitä, panostaako ajan julkisen hallinnon tai ulkopuolisen palvelutuottajan työntekijä.

Työ- ja elinkeinohallinnolla on otolliset edellytykset tuottaa laadukkaita tutorointipalveluja itse. Siellä ymmärrys työnhakijan ohjaustarpeista on laaja-alaista. Se on kertynyt pitkän ja monipuolisen kokemuksen kautta. Vaikka vankkaa yrityskentän ja työnantajatoiminnan ymmärrystä on harvemmilla TE-toimistojen henkilöillä, on sitä runsaasti mm. TE-toimistojen työnantajapalveluissa ja ELY-keskusten yrityspalveluissa. Tutor nimetään koulutettavakohtaisesti, joten TE-hallinnon laajaa osaamista voidaan halutessa hyödyntää laajalaisesti.

Tutoroinnin tuottaminen TE-hallinnon omana toimintana avaisi sille uusia näkökulmia asiakastyöhön. Pitkäkestoisen työvoimakoulutuksen aikana monet opiskelijat käyvät perusteellisesti läpi asenteitaan, arvojaan ja toiveitaan sekä tavoitteitaan työelämässä. He kohtaavat paljon tilanteita, joissa heidän osaamisensa mitataan ja he joutuvat tämän pohjalta arvioimaan itseään uudelleen. Joskus tämä näkyy nopeina käännöksinä jo koulutuksen kuluessa ja vaikuttaa koulutettavan valintoihin pitkällä aikavälillä. Tutoroinnin suorittamisen kautta työhallinnon henkilö pääsee tukemaan ja näkemään asiakastaan työllistymisen kannalta ratkaisevassa vaiheessa. Tutorointi on luonnollinen kehys rakentaa luottamuksellinen ja tuloksekas asiakassuhde; opiskelija on työvoimakoulutuksen ajan työhallinnon asiakas.

Tutorointi on erinomainen väylä luottamuksellisten yritysytteyksien rakentamiseen. Tässä konkretisoituisi yhdessä muodossa TEMin strateginen linjaus, että TE-toimistot toimisivat aiempaa vahvemmin työnantajien tarpeista käsin, mikä vaatii aiempaa vahvempia suhteita työnantajiin. Tutor tukee koulutettavaa joskus suoraan, joskus työnantajaosapuolen kautta, joskus tukemalla näiden osapuolten välistä yhteyttä. Ollaan tiiviissä asiakassuhteessa molempiin osapuoliin, kun ohjataan työnhakijaa ja työnantajaa niin yksilöinä kuin ryhmänä sekä lähityönä ja etätyönä.

Yritysten antaman mentoroinnin määrä ja laatu eivät lähtökohtaisesti riipu siitä, onko koulutuskokonaisuuden vastuullinen toteuttaja TE-hallinto tai ulkopuolinen palvelutarjoaja. Jos eroa vaihtoehtojen välillä on, lienee se TE-hallinnon eduksi; vahvana viranomaisena se voi luoda ilmapiiriä, mentorointivelvollisuuden täyttämiseen suhtaudutaan vastuullisesti.

## Seuranta, raportointi, tarkastustoiminta

Koulutuskokonaisuuden seuranta, raportointi ja tarkastustoiminta tuottavat välittömästi vain kustannuksia. Seuranta ja tarkastustoiminta parantavat välillisesti koulutuksen laatua, koska ne toimivat palvelutuotannon kirittäjänä, ilmaisimena ja pelotteena. Seurannan, raportoinnin ja tarkastustoiminnan pääkohteet ovat lähiopetus ja työssäoppimisjakso.

Lähiopetuksen seurantakustannuksissa ei ole mainittavaa eroa vaihtoehtojen ”järjestää itse” ja ”ostaa palveluna” välillä. Myöskään laadun seurannan ja reagointiajan puolesta vaihtoehdot eivät poikkea tosistaan. ”Järjestää itse” –vaihtoehdossa koulutuspalautteet tulevat kouluttajien laskujen mukana tai ne saadaan TE-hallintoon välittömästi koulutuspäivän jälkeen jos niin halutaan. Yhtälailla TE-hallinto voisi halutessaan vaatia ”ostaa palveluna” –mallissa, että palautteet lähetetään TE-hallinnolle välittömästi.

Työssäoppimisjakson seurannassa on vertailtavissa vaihtoehdoissa laadullinen ero TE-hallinnon kannalta. Tutorilla on luonnollisimmat edellytykset toimia seurannan keskushenkilönä. Hänellä on välitön tuntuma koulutuksen edistymiseen. Jos TE-toimisto hoitaa tutoroinnin, on sillä suora kosketus koulutuksen osapuoliin ja samalla edellytykset tehdä systemaattisesti korjaavat toimenpiteet mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. ”Ostaa palvelut” –vaihtoehdossa tämä tieto tulee viiveellä, mikä on FEC-koulutuksen imagon kannalta riskialtista. Esimerkiksi julkisuuteen päätyneissä tapauksissa on järjestään ollut kysymys työssäoppimisosioon liittyvistä ongelmista ja niiden eskaloitumisesta. Tapauksia on ollut lukumääräisesti vähän, mutta niistä on syntyvät merkittäviä imagokustannuksia: tavallisesti siinä leimautuu koulutusmuodon lisäksi kaikki työvoimakoulutus ja usein myös koko TE-hallinto.

Kaikkiin toteutusmalleihin liittyy raportointitarpeita. Raportointitietojen keräämiseen, jalostamiseen ja välittämiseen liittyviä kustannuksia on lähtökohtaisesti sitä vähemmän, mitä vähemmän on osapuolia. ”Järjestää itse” –vaihtoehdossa saavutetaan säästöjä kokonaiskustannuksissa, mutta nämä ovat kokonaisuuden kannalta pieniä.

Toiminnan sisällön tarkastus on järjestettävä kaikissa toteutusmalleissa. Jos toimenpide hankitaan ostopalveluna, on valvonnan kohteita kaksi, palvelutoimittaja ja palvelutilaaja. Jos toimenpide järjestetään itse, on valvonnan kohteita vain yksi ja valvonta on järjestettävissä kustannustehokkaammin. Toteuttaessaan toimenpiteet itse saa julkishallinto valvontakustannusten osalta kustannushyötyä verrattuna palvelujen ostamiseen. Edelleen mitä moniportaisempi toteutusprosessi on, sitä enemmän on sopimuksia ja riitakustannusten todennäköisyys kasvaa. Riitakustannuksia syntyy, kun palvelutoimittaja ei korjaa toimintaansa pyynnöstä tai sen todetaan koulutuksen päätyttyä toimineen vastoin sopimusta ja ohjeita. ”Järjestää itse” –vaihtoehto on tästä näkökulmasta ”ostaa palvelu” –vaihtoehtoa parempi. Kokonaiskustannusten kannalta tarkastustoimintaan ja riitakustannuksiin liittyvät hyödyt ovat kuitenkin marginaalisia.

## Täydentävät näkökulmat

Koulutusohjelman aikana kohdataan aika-ajoin eriasteisia ongelmia, joita koulutuksen toteutuksesta vastaava organisaatio joutuu ratkomaan. TE-hallinto on koulutuksen toteuttajana ja sopijaosapuolena samanaikaisesti vahva ja neutraali organisaatio sekä yritysten että koulutettavien näkökulmista. Tämä voi olettaa edesauttavan sitä, että osapuolet etsivät aktiivisesti hyviä toimintatapoja ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi.

Yrityshankinnassa, opiskelijahankinnassa ja osin myös parien muodostuksessa myynnillisestä orientaatiosta on apua. Tausta tälle tulee organisaatiokulttuurista ja kun volyymit nousevat isoksi korostuu myynnin johtamisosaaminen. Myynnillä tarkoitetaan tässä aktiivisuutta tarjota asiakkaille ratkaisuja, joista uskoo olevan heille hyötyä. Tällaisen perimiltään asiakaspalvelullisen orientaation kehittäminen on jo pitkään ollut kaikkien julkisten palvelujen kehittämisagendalla ja kehitystyön tulee jatkua. Arvioitaessa FEC-koulutusten toteutusvaihtoehtoja on tämän hetken tilanne, että erityisesti pienistä koulutuspalvelujen tarjoajista löytyy toimijoita, joiden kulttuuri ja johtamisosaaminen ovat tästä näkökulmasta TE-hallintoa kehittyneempiä.

Jos TE-hallinto valitsee ”järjestää itse” –vaihtoehdon yksittäisiä pareja koskeissa FEC-toteutuksissa, ovat volyymit alkuvaiheessa sen verran pieniä, että organisaatiokulttuurin ja johtamisen osalta suotuisa ympäristö on olemassa, jos myynnillinen orientaatio on mahdollista FEC-työtä suorittavalla yksilötasolla. TE-toimistojen työnantajapalveluuköissä näin voi olettaa olevan. Lisäksi TE-toimistojen työnantajapalveluissa on pitkä ja monipuolinen kokemus rekrytointimarkkinoilta - työnvälittäjinä, työvoimavuokraajina ja yritysten henkilöstökoulutuksen asiantuntijoina: FEC-työn johtamiseen on vahva työn sisällön ja toimialan ymmärrys. Edelleen valtion uusi joustava palkkamalli tarjoaa riittävän pelinvaran kannustavaan palkitsemiseen FEC-työn kaltaisessa, perusluonteeltaan asiakaspalvelullisessa asiantuntijatyössä. FEC-koulutuksia on helppo liittää työnantajapalvelujen palveluvalikoimaan ja samalla täydentää niiden palvelukokonaisuutta.

Palvelutarjoajat ovat taloudellista tulosta ja voittoa tavoittelevia toimijoita. Kuitenkin voitto, johon ala on tarjonnut verraten hyvät mahdollisuudet, on ”ostaa palveluna” –vaihtoehtoon liittyvä kustannuserä, jota ”järjestää itse” -vaihtoehdossa ei ole. Toisaalta voitonmahdollisuus liittyy elimellisesti taloudelliseen riskiin. Kun ulkopuolinen taho tuottaa palvelua, kantaa se samalla tappioriskiä: FEC-koulutuksissa on tavattu toimia niin, että laskutus on opintosuoriteperusteista ja tappioriskiä syntyy jo työvaiheista, jotka edeltävät koulutuksen alkua.

Voiton mahdollisuudella on myös imagollinen ulottuvuus. Työvoimakoulutusta koskevat kriittiset puheenvuorot sisältävät usein ”konsultti vain rahastaa” –tyyppisiä ilmauksia. Sillä kuinka asenteellisia nämä ovat, ei tässä yhteydessä ole merkitystä. ”Järjestää itse” –vaihtoehdossa mahdollinen voitto kiertyy yhteiskunnalle, mistä tämänkaltaisella alalla on yleisen imagollisen edun lisäksi käytännön hyötyä opiskelijahankinnassa.

Yksittäisten FEC-parien toteuttaminen hallinnon sisäisenä työnä lisäisi hallinnon ymmärrystä ylipäänsä FEC-koulutuksista. Tämä vahvistaisi osto-osaamista niiden FEC-toteutusmuotojen kohdalla, jotka ostetaan ulkopuolisilta palvelutarjoajilta. Sillä olisi myönteisiä seurannaisvaikutuksia myös tarjouspyyntöjen tekemiseen, ennen tilauspäättöstä mahdollisesti pyydettyihin tarkennuksiin tai täydentäviin keskusteluihin sekä saatavan palvelun seurantaan ja edellytyksiin esittää perusteltuja laatuvaatimuksia. Pitkällä aikavälillä - kun rakenne FEC-työhön on valmiina hallinnon sisällä ja kokemusta siitä on riittävästi - on tavoiteltavaa pyrkiä tilanteeseen, että ostoja voidaan väliaikaisesti vähentää ja tehdä vastaava osa hallinnon sisäisenä työnä. Tämän vaihtoehdon olemassaolo kasvattaisi neuvotteluvoimaa suhteessa palvelutarjoajiin.

#### 4.5 Palvelutuotannon organisointivaihtoehtojen vertailu: yhteenveto

Seuraavassa on vedetty yhteen ”järjestää itse” –vaihtoehdon kustannuksiin ja laatuun liittyvät edut ja haitat verrattuna ”ostaa palveluna” –vaihtoehtoon. Plussalla merkityt kohdat ovat etuja, miinukselle merkityt haittoja; kolmella pisteellä merkityt kohdat ovat tekijöitä, joissa eroja vaihtoehtojen välillä ei ole nähtävissä.

##### Koulutuskokonaisuuden hankintaprosessi

- + työhallinnon hankintakustannusten puuttuminen
- + kouluttajien tarjousvaiheen kustannusten puuttuminen
- tarjouksiin liittyvä kouluttajien tekemä suunnittelutyö ja mahdolliset innovaatiot jäävät saamatta

##### Yrityshankinta

- + edellytykset kustannustehokkaampaan yrityshankintaan kuin palvelutuottajilla keskimäärin
- + perusteet olettaa yrityshankkeiden oleva keskimääräistä laadukkaampia kuin ”ostaa palvelu” -vaihtoehdossa
- + tukisi TEMin strategiaa, että TE-hallinto toimii tiiviissä vuorovaikutuksessa yritysten kanssa

##### Opiskelijahankinta

- +/- esteetön pääsy työnhakijatietokantoihin tuo kustannustehokkuutta<sup>10</sup>
- +/- esteetön pääsy työnhakijatietokantoihin tuo laadullista etua<sup>11</sup>
- + synergiaedut TE-toimistojen muun toiminnan kanssa (työnhakijaneuvonta ym.)

<sup>10</sup> Etu on ilmeisen pitkälle kompensoitavissa ”ostaa palvelut” –vaihtoehdolle tukemalla opiskelijahankintaa luvussa 3.2 kohdassa ”opiskelijahankinta” kuvatulla tavalla.

<sup>11</sup> ks. alaviite 9

### Parinmuodostus

- + kustannus- ja laatuodotukset yrityshankinnassa tuovat kustannus- ja laatuodotukset parinmuodostukseen
- + kustannus- ja laatuodotukset opiskelijahankinnassa tuovat kustannus- ja laatuodotukset parinmuodostukseen
- ... parinmuodostajien ammattitaitoon ja sen kehittämiseen liittyvät näkökulmat

### Lähiopetus

- .. koulutussuunnittelun kustannuksiin ja osaamissubstanssiin liittyvät näkökulmat
- kilpailutukseen/ostamiseen liittyvät suhteellisesti ottaen raskaammat kustannukset
- + laaja tietämys koulutustarjonnasta ja vahva kokemus koulutuksen ostamisesta
- + suuresta volyymista nouseva ostovoima
- ulkopuolisella palvelutarjoajalla voi olla omaa koulutustuotantoa, jota voitaisiin hyödyntää kustannustehokkaasti joidenkin koulutettavien lähiopetuksessa
- ... lähiopetuksen laatu

### Tutorointi ja mentorointi

- ... ei eroja tutoroinnin kustannusten näkökulmasta
- + TE-hallinnolla laaja osaamispohja tuottaa laadukasta tutorointia
- + tutorointi avaisi uusia näkökulmia työnhakijoita palvelemaan asiakastyöhön
- + tutorointi vahvistaisi TE-hallinnon yritysytteiksi TEMin strategisten linjausten mukaisesti
- + TE-hallinto viranomaistahona voi – yritysten suorana sopimuskumppanina – luoda ilmapiiriä, että mentorointitehtävä tulee hoidettua ”ostaa palvelut” –vaihtoehtoa vastuullisemmin

### Seuranta, raportointi, tarkastustoiminta

- + jatkuva, ajantasainen tieto työssäoppimisjakson etenemisestä ja siten edellytykset tehdä systemaattisesti oikeat toimenpiteet mahdollisimman varhaisessa vaiheessa: tällä turvataan laatua ja leikataan imagoriskiä liittyviä kustannuksia

### Täydentävät näkökulmat

- + TE-hallinnon vahvuus ja neutraalius edesauttaa sitä, että osapuolet etsivät aktiivisesti hyviä toimintatapoja ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi
- organisaatiokulttuurista ja johtamisosaamisesta nouseva tuki myynnillistä ja asiakaspalvelullista orientaatiota vaativalle suorittavalle työlle
- ... työn sisällön ja toimialan ymmärrys FEC-työn johtamisessa
- + yksilölliset FEC-palvelut täydentävät hyvin TE-toimistojen työnantaja-palveluyksiköiden palvelukokonaisuutta
- + palvelutarjoajan voittoa ei kustannuseränä ole
- palvelutarjoaja ei ole kantamassa tappioriskiä
- + imagolliset hyödyt, jotka mm. helpottavat opiskelijahankintaa, kun toimintaan ei liity voitonmahdollisuutta yksityiselle palvelutarjoajalle
- + vahvistaa osto-osaamista muiden FEC-toteutusmuotojen hankinnassa



Luvussa 4 on tarkastelu yksittäisten parien kautta tapahtuvia FEC-toteutuksia. On vertailtu kahta toteutusvaihtoehtoa: hallinto järjestää itse tai ostetaan palvelun ulkopuoliselta palvelutuottajalta. Vaihtoehdot on kuvattu luvussa 4.3. Vertailu on suoritettu kustannustehokkuuden ja laadun näkökulmista.

Suoritetun vertailun mukaan on tekijöitä, jotka puoltavat ”järjestää itse” –vaihtoehtoa ja tekijöitä, jotka puoltavat ”ostaa palveluna” –vaihtoehtoa. Tekijöiden keskinäisiä painoarvoja ei pysty määrittämään tarkasti. Luvun 4.4 tekstilliseen analyysiin perustuen vaikuttaa vahvasti siltä, että edellytykset hoitaa yksittäisten parien FEC-toteutukset hallinnon sisäisenä työnä ovat suotuisammat kuin teetättää ne ulkopuolisella palvelutuottajalla. ”Järjestää itse” –vaihtoehtoa puoltaa myös se, että FEC-toteutuksissa ennakoitavissa olevan kokonaishyödyn lisäksi se toisi TE-hallinnolle myös muita hyötyjä: tukisi TEMin strategiaa, että TE-hallinto toimii tiiviissä vuorovaikutuksessa yritysten kanssa; avaisi uusia näkökulmia työnhakijoita palvelevaan asiakastyöhön, joka on TE-hallinnon keskeisimpiä tehtäväalueita; täydentäisi TE-toimistojen työnantajapalveluyksiköiden palvelukokonaisuutta.

#### **4.6 ”Järjestää itse” –vaihtoehdon toteutusympäristö, resurssitarpeet ja jatkovalmistelu**

Työ- ja elinkeinohallinnon tehtävänä on tarjota julkisia työvoimapalveluja ja yksi lainsäädännön määrittämä palvelumuoto on työvoimapolitiittinen koulutus. FEC-koulutus on yksi tällä hetkellä käytössä oleva palvelutyyppi. Sen on todettu olevan vaikuttavuudeltaan ja kustannustehokkuudeltaan hyvä palvelumuoto.

Työvoimaviranomainen voi tuottaa palvelun itse tai hankkia sen ulkopuoliselta palvelutarjoajalta. TE-hallinnon sisällä koetaan ilmeisen laajasti niin, että hankintojen resurssointi ja resurssit oman toiminnan kehittämiseen eivät ole tasapainossa. Vaikka tunnistetaan asioita, joissa omaa toimintaa kehittämällä tai hankinnan sijaan itse toimien saavutettaisiin kokonaistaloudellisesti paras ratkaisu, törmätään julkishallinnon kehittämisohjelmiin ja niiden mekanistisiin toteutuskäytäntöihin.

Valtion tuottavuusohjelman mukaisesti pelkästään TE-toimistoista vähennetään vuoteen 2015 mennessä maksimissaan 668 henkilötyövuotta eli lähes 20 % henkilötyöpanoksesta. Puolet vähennyksistä osuu vuoteen 2011. Samanaikaisesti hallinnon uudistus on tuonut TE-toimistoille uusia tehtäviä ja työttömyys on noussut merkittävästi vähennystavoitteiden asettamisen jälkeen. Näissä raameissa kaiken uudentyyppisen toiminnan käynnistäminen TE-hallinnon sisällä on vaativa tehtävä.

Jos Uudenmaan ELY-Keskus päättää kokeilla yksittäisille pareille räätälöitävää FEC-mallia, vaatii se pilottivaiheessa karkean arvion mukaan 4-5 henkilötyöpanoksen. Valtakunnallisesti kattava peitto olisi pilottivaiheessa saavutettavissa 15-20 henkilön panoksella. Mikäli kokeilua kohti päätetään mennä, voisi sen aloittaa vuoden 2012 alusta. Kun oletetaan, että tarkan toimintasuunnitelman tekeminen vie 2-3 kuukautta, tulisi se tehdä kevään 2011 aikana. Toimintasuunnitelma sisältäisi yksilöidyt tavoitteet, ehdotuksen työn organisoinnista, työnkuvat, palkitsemisperusteet, henkilöresurssien lisäksi tarvittavien muiden resurssien määrittämisen, aikataulutetun työsuunnitelman, toteutusprosessien kuvaukset sekä panos/tuotos –laskelman.

## 5 YHTEENVETO JA SUOSITUKSET ETENEMISESTÄ

### 5.1 Yhteenveto

KEKO/FEC –koulutus on työelämäläheistä työvoimakoulutusta. Koulutus muodostuu työssäoppimispaikassa tapahtuvasta oppimisesta sekä sitä tukevasta teoriapainotteisesta lähi- ja etäopetuksesta. Koulutuksen osapuolia ovat koulutettava, työssäoppimispaikan tarjoaja, koulutuksen järjestäjä ja TE-hallinto. Työssäoppimispaikat ovat lähtökohtaisesti yrityksissä.

Selvityksen tavoitteena on ollut löytää KEKO/FEC –koulutusmallille uusia toteutusmalleja, joilla KEKO/FEC –koulutuksen kokonaisvolyymin voidaan nostaa merkittävästi. Volyymin nostamisella tarkoitetaan koulutettava/yritys –parien lukumäärän lisäämistä. Uudet toteutusmallit täydentävät nykyisiä käytäntöjä. Mallinnustyön metatavoitteena on ollut, että nykyisellä –ryhmäkohtaisiin tilauksiin perustuvalla – toteutusmuodolla saavutettu kustannustehokkuus ei ainoastaan säily vaan parane. Edelleen osana mallinnustyötä on etsitty ideoita KEKO/FEC -koulutuksen laadulliseen kehittämiseen.

Selvitystyön tuloksena on syntynyt kaksi ehdotusta uusiksi toteutusmalleiksi: *runkosopimuksiin perustuva toteutusmalli* ja *toteutus yksittäisinä pareina*. Malleilla pystytään ratkaisemaan merkittävässä määrin ne volyymilliset ja laadulliset rajoitteet, joita nykyisin käytössä olevaan *ryhmäkohtaiseen toteutusmalliin* liittyy. Tällä hetkellä merkittävä osa kysynnästä jää tyydyttämättä, lähiopetuksen henkilökohtaistaminen on hankalaa, FEC-koulutusten liittäminen ammattitutkintoihin on vaikeaa ja parinmuodostuksen olosuhteissa on toteutusta rajoittavia tekijöitä. Uusien toteutusmallien rinnalla on perusteltua jatkaa myös nykymuotoista ryhmäkohtaista toteutusmallia, jossa koulutusteema ja toteutusajankohta ovat tarkkaan määritettyjä tarjous-/tilausvaiheessa.

**Runkosopimuksiin perustuva toteutusmalli** on kuvattu luvussa 3. Siinä kilpailutuksen kautta valitaan kouluttajat, joiden kanssa tehdään noin kahden vuoden pituiset runkosopimukset. Koulutusohjelman kesto on pääsääntöisesti 4-8 kuukautta ja toteutus tapahtuu nonstop. Koulutuksen teema-alue on määritelty väljästi, jotta työssäoppimista tukevaa teoriaopetusta voidaan sopimuksen puitteissa joustavasti varioida ottaen huomioon koulutettavien ja yritysten yksilölliset tarpeet sekä työvoiman kysynnässä tapahtuvat muutokset.

Olosuhteet verrattuna *ryhmäkohtaiseen toteutusmalliin* ovat suotuisammat opiskelijahankinnan, yrityshankinnan sekä parien muodostuksen eli volyymin synnyttämisen osalta. Nämä heijastuvat myönteisesti myös työssäopiskeluvaiheeseen ja parantavat tutorointityön edellytyksiä.

Suotuisammat olosuhteet parantavat kustannustehokkuutta opiskelijahankinnassa, yrityshankinnassa ja parien muodostuksessa sekä laatua parien muodostuksessa ja työssäoppimisessa, jotka puolestaan parantavat vaikuttavuutta. Työssäoppimista tukevaa täydennyskoulutusta räätälöidään yksilöllisesti, mikä parantaa oppimistuloksia välittömästi sekä myös välillisesti kun täydennyskoulutus tukee työssäoppimista paremmin mitä se räätälöimättömänä tekisi. Tämä parantaa osaltaan koulutuskokonaisuuden vaikuttavuutta. Räätälöinti maksaa, joten sitä toteutetaan massaräätelöinnin logiikalla: pelkistäen ilmaistuna tavoitteena on suorittaa 80-prosenttinen räätälöinti räätälöimällä opiskelijan täydennyskoulutuksesta 20 prosenttia.

FEC-koulutus vaatii toteuttajalta hyvin moniulotteista osaamista. Runkosopimukseen perustuva toteutusmalli on erityisen vaativa, kun työssäoppimista tukeva täydennyskoulutus tulee osata räätälöidä kustannustehokkaasti. Jotta runkosopimusmallin tarjoama potentiaali opiskelijahankinnassa, yrityshankinnassa ja parien muodostuksessa tulisi maksimaalisesti hyödynnettyä, tulee toteuttajalla olla vankka kokemus näistä ja koko FEC-prosessista. Mallin pilotointivaiheessa on suotavaa, että runkosopimus pohjaisen mallin toteuttajiksi valikoituisi vahvat FEC-näytöt omaavia kouluttajia sekä niiden muodostamia tai niihin kytkeytyviä koalitioita.

Yrityksillä ja työnhakijoilla on tarpeita joiden ratkaisemiseen FEC-malli sopii, mutta niiden ratkaiseminen ei ole mielekäästä tai mahdollista runkosopimukseen pohjautuvien koulutusten tai ryhmäkohtaisten koulutusten kautta. Nämä tilanteet liittyvät koulutustarpeeseen ja FEC-parin maantieteelliseen sijaintiin. Mitä spesifimpi on koulutustarve, sitä todennäköisemmin meneillään tai alkamassa olevista ohjelmista ei löydy luonnollisia ratkaisuja vastata tarpeeseen. Suurimpien kaupunkien ulkopuolella ei ryhmäkohtaisia toteutusmalleja pysty tekemään ja runkosopimukseen pohjautuvat ohjelmat tulevat muodostumaan siellä teemoiltaan hyvin yleisiksi – siinä määrin kun niitä ylipäänsä tulee olemaan. Näissä tilanteissa ja/tai maantieteellisissä oloissa FEC-koulutuksen toteutusyksikkö on FEC-pari.

**Toteutus yksittäisinä pareina –malli** on kuvattu luvussa 4. Koulutusteema sekä työssäoppimista tukevan opetuksen sisältö, mitoitus ja toteuttaja määritetään parikohtaisesti; sisältö ja mitoitus on sovittava siihen markkinatarjontaan, joka on järkevissä kustannusraameissa saatavilla. Mallia toteutetaan nonstop’ina ja koulutusohjelmien kestot ovat pääsääntöisesti 4-10 kuukautta.

Samoja olosuhde-etuja, joita *runkosopimukseen perustuvalla toimintamallilla* on suhteessa *ryhmäkohtaiseen toteutusmalliin*, on myös *toteutus yksittäisinä pareina –mallissa*. Ne koskevat opiskelijahankintaa, yrityshankintaa ja parien muodostamista, jotka heijastuvat edelleen myönteisesti työssäoppimiseen ja tutorointiin.

Edut tuovat kustannustehokkuutta opiskelijahankintaan, yrityshankintaan ja parien muodostukseen sekä kohentavat parien muodostuksen ja työssäoppimisen laatua sekä parantavat viime kädessä vaikuttavuutta.

Laatuvaikutukset koskien työssäoppimista tukevaa täydennyskoulutusta vaihtelevat suuresti riippuen siitä, minkälaisia vaihtoehtoja kunkin parin tarpeisiin sattuu olemaan tarjolla: täydennyskoulutuksen kustannukset eivät saa nousta yli pisteen, jossa koulutuksen vaikuttavuus ja koulutuksen kustannukset optimoituvat. Tämä tarkoittaa käytännössä, että lähiopetuspäiviä on yleensä verraten vähän, etäopinnot ovat tärkeässä roolissa ja lähiopetuksesi ostetaan ns. viimeisiä oppilaspaiikkoja sellaisista markkinoilla tarjolla olevista koulutuksista, jotka joka tapauksessa toteutuvat.

Yksittäisten parien muodossa tapahtuva FEC-toteutus on sujuva aloittaa organisaatiossa, jossa on rekrytointialan tuntemusta. Asetelma ei ole yhtä kompleksinen kuin muissa toteutusmalleissa. Ei ole esimerkiksi kapeaa aikaslottia kuten ryhmäkohtaisissa toteutuksissa, joka vaatii isot ja hyvin organisoidut resurssit vastaamaan nopeaan kysyntäpiikkiin; edelleen ei ole esimerkiksi runkosopimus pohjaiseen malliin liittyvää massaräätälöinnin optimointitehtävää, jossa tehojen ulossaaminen vaatii verraten isoa volyymia katkeamattomasti. Yksittäisten parien toteutus saadaan käyntiin hyvän toimintasuunnitelman pohjalta myös organisaatiossa, joka ei ole aikaisemmin vastannut FEC-koulutuksen operatiivisesta toteutuksesta. Suunnitelman tulee sisältää yksilöidyt tavoitteet, ohjeistuksen työn organisoimiseksi, tehtäväkuvaukset, palkitsemisperusteet, aikataulutetun työsuunnitelman sekä henkilöresurssien ja muiden tarvittavien resurssien määrityksen.

Tässä selvityksessä analysoitiin kahta vaihtoehtoa organisoida *toteutus yksittäisinä pareina –mallin* mukainen toiminta. **”Järjestää itse”** -vaihtoehdossa TE-hallinto järjestäisi itse kaikki muut koulutusprosessin vaiheet paitsi lähiopetuksen (ml. siihen liittyvä etäopetus), joka toteutettaisiin ostopalveluna. **”Ostaa palvelu”** -vaihtoehdossa koulutus ostettaisiin kokonaistoimituksena ulkopuoliselta palvelutuottajalta, kuten ryhmäkohtaisessa toteutusmallissa tehdään ja luvussa 3 kuvatussa runkosopimukseen perustuvassa toteutusmallissa tehtäisiin. Vertailu suoritettiin kustannustehokkuuden ja laadun näkökulmista koskien FEC-prosessin kaikkia vaiheita. Lisäksi jäsennettiin mahdollisia muita etuja, joita TE-hallinnolle syntyisi, jos FEC-toteutuksia tehtäisiin hallinnon sisäisenä työnä.

Suoritetun vertailun mukaan on tekijöitä, jotka puoltavat ”järjestää itse” –vaihtoehtoa ja tekijöitä, jotka puoltavat ”ostaa palveluna” –vaihtoehtoa. Tekijöiden keskinäisiä painoarvoja ei pysty määrittämään tarkasti. Luvun 4.4 tekstilliseen analyysiin perustuen vaikuttaa vahvasti siltä, että edellytykset hoitaa yksittäisiä pareja koskevat FEC-toteutukset TE-hallinnon sisäisenä työnä ovat suotuisammat kuin teetättää ne ulkopuolisella palvelutuottajalla. ”Järjestää itse” –vaihtoehtoa puoltaa myös se, että FEC-toteutuksissa ennakoitavissa olevan kokonaishyödyn lisäksi se toisi TE-hallinnolle myös muita hyötyjä: tukisi TEMin strategiaa että TE-hallinto toimii tiiviissä vuorovaikutuksessa yritysten kanssa; avaisi uusia näkökulmia työnhakijoita palvelemaan asiakastyöhön, joka on TE-hallinnon keskeisimpiä tehtäväalueita; täydentäisi TE-toimistojen työnantajapalveluyksiköiden – joihin FECit organisatorisesti sijoitettaisiin – palvelukokonaisuutta.

**Ryhmäkohtaista toteutusmallia** tulee jatkaa uusien mallien rinnalla. Vaikka runkosopimuksiin perustuvassa toimintamallissa koulutusteemat määritetään väljästi, jää teemoituksessa katvealueita, joihin on ryhmäkohtaista toteutusmallia ajatellen riittävästi opiskelija- ja yrityspotentiaalia väkiriikkailla alueilla ja joita ei siten kannata täyttää *yksittäisten parien* mallilla. Myöskään kaikki tuloksekkaaseen FEC-toimintaan pystyvät palvelutarjoajat eivät ole – ainakaan jatkuvasti – runkosopimusmallin toteuttajia: näiden osaaminen kannattaa hyödyntää. Tähän joukkoon voi kuulua mm. toimittajia, joiden erityisvahvuus on kustannustehokas parien muodostus, mikä mahdollistaa geneeristen ohjelmien tuottamisen TE-hallinnolle erittäin edullisesti. Ryhmäkohtaiset toteutukset toimivat myös yksinä kiertäjinä runkosopimusten puitteissa tehtävälle toiminnalle, jotta niissä ei päästä monopolisoimaan jotain teema-alueita. Ryhmäkohtaiset toteutukset ovat myös oiva väylä tulla alalle, mitä mahdollisuutta on varjeltava kilpailudynamiikan ylläpitämiseksi. Kaiken kaikkiaan ryhmäkohtaiset FEC-koulutukset ovat – tässä selvityksessä kuvattuine rajoitteineen – pitkällä aikavälillä koeteltuja ja panos/tuotos –suhteeltaan hyväksi todettua työvoimakoulutusta.

Toteutusmallit nivELYTÄVÄT toisiinsa eri tavoin erilaisilla maantieteellisillä alueilla:

Isoilla talousalueilla perusvolyyymi luodaan *runkosopimuksiin perustuvalla toimintamallilla*. Koulutusteemoitukseen jääviä katvealueita täydennetään ja FEC-toteuttajien koko osaamispotentiali hyödynnetään täysimääräisesti *ryhmäkohtaisilla toteutuksilla*. Loppuosa kokonaisvolyyymista tehdään *toteutus yksittäisinä pareina* –mallilla.

Keskisuurilla talousalueilla perusvolyyymi saadaan niin ikään *runkosopimuksiin perustuvalla mallilla*. Teemat on määritettävä melko yleisiksi, mikä laskee täydennyskoulutuksen räätälöintiastetta; tämä on kapean talouspohjan sanelema realiteetti. *Ryhmäkohtaisia toteutuksia* ei herkästikään paljoa rinnalle mahdu, joten *toteutus yksittäisinä pareina* –malli nousee tärkeäksi elementiksi kokonaisuudessa.

Pienen väestöpohjan alueilla FEC-koulutuksen yksikkö on FEC-pari, eli nojaututaan *toteutus yksittäisinä pareina* –malliin.

Valtakunnallisesti keskeinen ja vielä vastausta vailla oleva kysymys on, kuinka laajalla maantieteellisellä alueella kouluttajat pystyvät kustannustehokkaasti toteuttamaan runkosopimukseen perustuvia koulutuksia. Kriittinen asia on lähiopetuksen järjestämipaikka: kuinka etäältä esimerkiksi Helsingistä on koulutettavan taloudellisesti mahdollista käydä opissa. Asiassa kannattaa edetä niin, että Uudenmaan ELY-Keskus ei tee maantieteellisiä rajoja pilottitarjouspyyntöön; tällä kannustetaan kouluttajia luomaan laajempaan alueelliseen peittoon tähtääviä ratkaisuja. Onnistuessaan ne monipuolistaisivat FEC-tarjontaa ja nostaisivat FEC-koulutuksen volyymia myös Uudenmaan ulkopuolella. Saatujen kokemusten perusteella voisi TEMin tasolla tehdä myöhemmin päätöksen, toteuttaako valtakunnallinen kilpailutus koskien runkosopimukseen perustavaa toimintamallia.

## 5.2 Suositus etenemisestä

- 1) *Ryhmäkohtaisen toteutusmallin rinnalla aletaan toteuttaa myös runkosopimukseen pohjautuvaa toteutusmallia ja toteutus yksittäisinä pareina –mallia*
- 2) Lähtöajatus organisoinnin osalta on, että
  - a. *runkosopimukseen pohjautuvaa mallia* toteutetaan ulkopuolisten palvelutarjoajien tekemänä
  - b. *toteutus yksittäisinä pareina –malli* toteutetaan TE-hallinnon sisäisenä työnä
- 3) *Runkosopimukseen pohjautuvan mallin* pilotointi Uudenmaan ELY-Keskuksen toimesta:
  - a. avoin informaatiotilaisuus tarjoajakandidaateille ja TE-toimistojen edustajille: ”Runkosopimukseen perustuva toimintamalli - sisältö ja tarjouksen suunnittelu” (huhtikuu/2011)
  - b. pyydetään kouluttajilta ideoita kilpailutettaviksi teemoiksi (huhtikuu 2011)
  - c. tarjouspyynnön valmistelu (kaikkien ELY-Keskusten käyttöön; huhtikuu 2011)
  - d. tarjouspyyntö ja tilaukset (toukokuu 2011 / kesäkuu 2011); kouluttajat saavat toimia tilauksen puitteissa valtakunnallisesti
  - e. toteutukset alkavat (elokuu 2011)

#### 4) *Toteutus yksittäisinä pareina -malli*

- a. päätös siitä, edetäänkö asian valmistelussa tavoitteella, että mallia aletaan toteuttaa ainakin joissain osin maata; ensisijaisesti valmistellaan mallia, jossa toteutus tapahtuisi TE-hallinnon omana työnä (huhtikuu 2011 mennessä)
- b. toimintasuunnitelman laatiminen tiiviissä yhteistyössä TE-toimistojen kanssa (valmis elokuu 2011 mennessä); suunnitelman sisältö:
  - tavoitteiden yksilöinti
  - henkilöresurssien ja muiden tarvittavien resurssien määrittäminen
  - työn organisointi
  - työprosessien kuvaukset
  - tehtäväkuvaukset
  - palkkaus- ja palkitsemisperusteet
  - aikataulutettu työsuunnitelma
  - panos/tuotos –laskelma
  - tarjouspyynnön valmistelu sitä vaihtoehtoa varten, jos TE-hallinto päätyy ostamaan palvelun ulkopuolisilta toimijoilta
- c. päätös pilotin aloittamisesta hallinnon omana työnä ja/tai päätös pilotin aloittamisesta ”ostetaan palveluna” -mallilla
- d. toteutuksen valmistelu (syksy 2011)
- e. toteutus alkaa (tammikuu 2012)



Liitteessä 1 on FEC-koulutuksen kehitysideoita ja aloitteita, jotka eivät välittömästi liity suoritettuun selvitystehtävään.

### **VERKKO-OPISKELUN LISÄÄMINEN FEC-KOULUTUKSISSA**

Etäopetuksen käyttö ja käytännöt FEC-ohjelmissa vaihtelevat. Yleisesti ottaen verkko-opetuksen tarjoamia mahdollisuuksia hyödynnetään varsin vähän, vaikka ne tarjoavat kiinnostavia mahdollisuuksia mm. opetussisältöjen yksilöllisiin variointeihin kustannustehokkaasti. Selityksiä tälle löytyy sekä FEC-koulutusten kysyntä- että tarjontapuolelta.

Termit 'etäopetus' ja 'verkko-opiskelu' näkyvät tarjouspyynnöissä, mutta hengeltään sivuhuomautuksellisia: jos tarjoaja kaavailee niiden käyttämistä opetusmetodeina, tulee asia perustella erityisellä pieteetillä. Tätä selittää varmasti dokumentoitumiseen liittyvät pelot. Lisäksi tiedostetaan ryhmäytymisen tärkeys ja koulutettavien keskinäisten tapaamisten kautta syntyvien verkostojen arvo, joille yhteiset lähipäivät tarjoavat luonnollisen alustan. Verkko-opiskelun vähäisyyttä selittänee myös se, että FEC-kouluttajien sitä koskevissa esityksissä on ollut huomattavaa kehittämisvaraa.

Verkko-opiskelu mielletään yleisesti teoriaopiskeluksi, mutta hyvin toteutettuna se on myös erinomainen väline tukea työssäoppimista. Koska FEC-ohjelmissa suurin osa oppimisesta tapahtuu työssäoppimisen kautta, verkko-opetuksen avulla tutorointi ja mentorointi voidaan yhdistää kiinteästi työssäoppimiseen. Hyvin organisoituna se antaa myös TE-hallinnolle koulutuspalvelun tilaajana mahdollisuuden seurata vaivattomasti yksittäisen koulutettavan etenemistä opinnoissa. Osana verkossa tapahtuvaa ohjausta on luonnollista arvioida sovituin väliajoin, miten työssäoppimiselle asetetut tavoitteet on saavutettu sekä miten oppimisessa kokonaisuudessaan - mukaan lukien työssäoppimista tukeva teoreettinen opiskelu - on edetty. Näillä kohdin työvoimavirkailijan on luonnollista osallistua tarvittaessa koulutettavan, tutorin ja mentorin vuoropuheluun.

TE-hallinnon tulisi harkita verkko-opiskelun kehittämisprojektia FEC-koulutuksissa. Keskeisinä elementteinä projektissa olisivat nykykäytäntöjen ja koettujen hankaluuksien analysointi sekä hyvien käytäntöjen tunnistaminen, kehittäminen ja levittäminen. Lisäksi kehittämisprojekti tuottaisi ohjeistuksen, miten verkko-opiskelun tavoitteet, prosessit ja toteutus sekä kytkeminen koulutuskokonaisuuteen tulisi kuvata tarjousvaiheessa, läpikäydä osapuolten kanssa koulutuksen aloitusvaiheessa sekä dokumentoida koulutuksen toteutusvaiheessa.

## **YLEISIÄ TYÖELÄMÄVALMIUKSIA PAINOTTAVA GENEERINEN OHJELMA**

Koulutusteemoihin liittyvänä kokeiluna voisi testata geneerisyyttä siten, että tiettyyn ammatilliseen tehtävään liittyvä teoreettinen substanssiopetus jätettäisiin kokonaan pois. Toteutettaisiin koulutus, jossa työssäoppimista tuettaisiin keskittymällä vain työelämässä tarvittaviin ”metataitoihin”: työtehtävä- ja toimialariippumattomiin perusvalmiuksiin, joita tulevaisuuden työelämässä katsotaan tarvittavan.

Valmiudet voivat liittyä esimerkiksi opiskelijan tiedon hakemis- ja käsittelytaitojen kehittämiseen, itsensä johtamiseen, taitoon sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön ja työskennellä hajautetun päätöksenteon oloissa, kehittämiskykyihin, vuorovaikutustaitoihin ja verkosto-osaamiseen, palveluosaamiseen ja asiakastyöhön sekä oppimiseen yksilönä ja ryhmän jäsenenä. Koulutukseen olisi luontevaa sisällyttää myös työnhakuvalmennusten sisältämiä aihealueita, perusteellisesti ja pitkäjänteisesti toteutettuina. Substanssioppiminen tapahtuisi työssäoppimistehtävässä.

Kun mallista puuttuu työssäoppimista tukeva substanssiosaamiseen liittyvä teoreettinen opiskelu, tulee se huomioida opiskelijakohderyhmän määrittämisessä ja koulutettava/yritys–parien muodostuksessa. Samalla koulutuksen kokonaiskesto voisi olla verraten lyhyt.

### **KOULUTETTAVA/YRITYS –PARIEN MUODOSTAMINEN: OSAPUOLTEN PANOKSET**

Parien muodostamisessa on kolme osapuolta: koulutukseen hakeva henkilö (hakija), työssäoppimispaikkaa tarjoavat työnantaja (yritys) sekä koulutuksen järjestävä taho, joka organisoii parien muodostumisen (kouluttaja/”match maker” eli mätsääjä). Lopuksi TE-toimisto vahvistaa syntyneen parin ja hyväksyy sen koulutusohjelmaan.

Kouluttajan/mätsääjän rooli parien muodostamisessa on nykykäytännöissä hyvin keskeinen. Se etsii koulutuksesta kiinnostuneet henkilöt ja yritykset sekä osallistuu pääsääntöisesti erittäin tiiviillä panoksella yhteensovitusprosessiin tarjoamalla parien muodostumista edesauttavia palveluja. Mätsääjäkeskeinen toimintatapa on osoittautunut pitkällä aikavälillä hyväksi, sillä kokemuksen mukaan se tuottaa laadukkaampia pareja kuin muilla työprosesseilla saavutetaan: työllistymisaste on näissä pareissa korkeampi kuin pareissa, jotka ovat syntyneet koulutettavan suorittaman omatoimisen yritysipaikkahaun kautta. Toisaalta mätsääjäkeskeinen parinmuodostus on kallista: keskimäärin 1/3 koulutuksen kustannuksista syntyy tuossa työvaiheessa.

Mätsääjäkeskeisen parien muodostuksen rinnalle tulisi ideoida toimintamalleja, joilla työnhakijat ja yritykset voisivat olla nykyistä aktiivisempia omaehtoisessa parien muodostamisessa. Keinot ovat ohjeistamista, kannustamista ja palkitsemista. Toimintamallien ideoinnin haasteena on varmistaa parien riittävä laatu, samalla kun haetaan kustannustehokkuutta koulutuksen organisointiin ja koulutushankintoihin jakamalla parien muodostamiseen liittyvää työtä nykyistä tasaisemmin kaikille osapuolille.

**WORKSHOP'IT: osallistujat**

Workshop 1 (26.8.2010)

partner Panu Hakala  
koulutusjohtaja Hannu Häyrinen  
partner Heikki Ketola  
manager Päivi Kunttu-Wichmann  
koulutusjohtaja Kalevi Köninki  
ryhmäpäällikkö Olli Petramo  
koulutussuunnittelija Aku Seppälä  
koulutusjohtaja Matti Sorvari

TalentGate Oy  
ICSL Oy  
Saranen Consulting Oy  
Fintra  
Aalto-yliopisto / koulutuskeskus Dipoli  
Uudenmaan ELY-keskus  
Uudenmaan ELY-keskus  
MJS-Training Oy

Workshop 2 (1.10.2010)

työvoimaohjaaja Katri Lepistö  
työvoimaneuvoja Kirsti Pakkala  
toimialajohtaja Jukka Palmu  
koulutussuunnittelija Aku Seppälä  
kehittämispäällikkö Jarkko Tonttila  
työvoimaneuvoja Tommi Wallenius

Espoon TE-toimisto  
Helsingin TE-toimisto  
Espoon TE-toimisto  
Uudenmaan ELY-keskus  
Uudenmaan ELY-Keskus  
Espoon TE-toimisto

Workshop 3 (19.10.2010)

hankepäällikkö Anna-Liisa Heikkinen  
koulutuspäällikkö Minna Issakainen  
ylitarkastaja Johanna Laukkanen  
ryhmäpäällikkö Olli Petramo  
koulutussuunnittelija Aku Seppälä  
neuvotteleva virkamies Markku Virtanen  
neuvotteleva virkamies Varpu Weijola

Työ- ja elinkeinoministeriö  
Uudenmaan ELY-keskus  
Työ- ja elinkeinoministeriö  
Uudenmaan ELY-keskus  
Uudenmaan ELY-keskus  
Työ- ja elinkeinoministeriö  
Työ- ja elinkeinoministeriö

Lisäksi selvitystyön alustavat tulokset on läpikäyty TEMin valtakunnallisessa työvoimakoulutusasioiden työkokouksessa 2.11.2010.

Uudenmaan elinkeino-,  
liikenne- ja ympäristökeskus  
PL 36  
puh. 020 636 00700  
[www.ely-keskus.fi](http://www.ely-keskus.fi)